

# **საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი**

**ჯემალ კანკაძე, ჯონი შანიძე,  
იასონ ამანათაშვილი, ზურაბ ბაღიაშვილი**

**ფირმის ორგანიზაცია და მართვა**

**თბილისი**

**2017**

დამხმარე სახელმძღვანელოში განხილულია ორგანიზაციის და მართვის საკითხები. მასში მოცემული თემები მოიცავს ორგანიზაციისა და მართვის საკითხებს, რომელიც აუცილებელია იცოდეს სატრანსპორტო და მანქანათმშენებლობის ფაკულტეტის ბიზნესის ადმინისტრირების ყველა სპეციალობის კურს დამთავრებულმა.

დამხმარე სახელმძღვანელო განკუთვნილია სასწავლო კურსის შემსწავლელი სტუდენტებისათვის და აღნიშნულ სფეროში მომუშავე პირებისათვის, კვალიფიკაციის ასამაღლებლად ასევე დამწყები მეწარმეებისათვის. მისი გამოყენება შეიძლება როგორც სალექციო კურსის წასაკითხად, ასევე თვითგანათლებისათვის.

დამხმარე სახელმძღვანელო შედგენილია ავტორთა კოლექტივის მიერ

სამეცნიერო რედაქტორი, პროფ. ნოდარ დუმბაძე

რეცენზენტები: სრული პროფ. გურამ ამყოლაძე

სრული პროფ. მარიამ ზუბიაშვილი

ISBN 978-9941-0-9521-4

## შესავალი

ფირმა ეს არის ორგანიზაცია, რომელიც ფლობს ერთ ან რამოდენიმე საწარმოს და რესურსებს იყენებს პროდუქციისა და მომსახურების წარმოებისათვის მოგების მიღების მიზნით. ცნობილია ფირმაში საწარმოთა გაერთიანების სამი მოდელი:

ჰორიზონტალური კომბინირების;

ვერტიკალური კომბინირების;

დივერსიფიკაციის საფუძველზე.

მრავალდარგოვანი ფირმის ფორმირების პროცესმა მიიღო სახელწოდება “დივერსიფიკაცია” იგი წარმოადგენს მსხვილი ფირმის შექმნისა და წარმოების კონცენტრაციის თანამედროვე ფორმას.

ნებისმიერ ფირმაში ხდება საქონლის წარმოება ან მომსახურების გაწევა ან ორივე ერთად.

საქმიანობის სახეებისა და შესრულებული ოპერაციების ხასიათის მიხედვით განასხვავებენ შემდეგ ფირმებს: ინდუსტრიულს; სავაჭროს; სატრანსპორტოს; საექსპედიტოროს; სადაზღვევოს; ინჟინერინგულს; ტურისტულს; ტუროპერატიულს; საარენდოს; სარეკლამო ფირმებს და სააგენტოებს. ყველა ფირმა სხვადასხვა სამუშაოთი არის დაკავებული.

საკუთრების ფორმის მიხედვით ფირმა შეიძლება ეკუთვნოდეს:

- ერთ პირს - ინდივიდუალური საწარმო;
- ორ ან მეტ პარტნიორს - პარტნიორული საწარმო;
- მრავალ პარტნიორს - კორპორაციული საწარმო, კოოპერატივი;
- სახელმწიფოს.

რომლის მიზანია ბიზნესში წარმატების მოპოვება, ქონების დაგროვება უდიდეს ენერჯიასთან ერთად მოითხოვს კარგად ორგანიზებულ და გონივრულად გამოყენებულ სპეციალურ ცოდნას, ორგანიზაციულ მიდგომას. ორგანიზაციის ეფექტიანი მუშაობა შეუძლებელია მხოლოდ ეკონომიკური მეთოდით.

კურსი “ფირმის ორგანიზაცია და მართვა” მიზნად ისახავს სტუდენტებს, მეწარმეებს, მენეჯერებს ფირმის ხელმძღვანელებს გააცნოს ფირმის არსი, კლასიფიკაცია, საფირმო სტილი, მეწარმეების საფირმო ფორმები, ფირმის რეგისტრაციის წესი, ფირმის საქმიანობის მართვისა და დაგეგმვის საფუძვლები, ბიზნეს გეგმის შედგენისა და დამუშავების მეთოდები და სხვ. აღნიშნული მიზნად ისახავს ზემოთ ჩამოთვლილ პიროვნებებს შეექმნათ სრული წარმოდგენა ფირმის ორგანიზაციასა და მართვაზე.

მართვა - ეს არის ობიექტზე ადამიანის მიზანდასახული ზემოქმედება, სამეურნეო მოქმედების განსაზღვრული მიმართულებით წარმართვის მიზნით სასურველი შედეგის მისაღებად. წარმოების მართვა ეს არის წარმოების ფაქტორთა ოპტიმალური გამოყენებით მაქსიმალური მოგების მიღება.

საწარმოო სამეურნეო-ფინანსური საქმიანობის შედეგები მთლიანად დამოკიდებულია მის მართვაზე. მართვის მეცნიერებაში გამოიყენება საწარმოო კოლექტივის მართვის სამი მეთოდი: ორგანიზაციულ-განკარგულებითი, ეკონომიკური და სოციალურ-ფსიქოლოგიური. წარმოების ორგანიზაციის მეთოდების მიხედვით გვხვდება სპეციალიზებული და კომბინირებული წარმოება. წარმოების სპეციალიზაცია წარმოების ორგანიზაციის მაღალი ფორმაა, რომლის

დროსაც, წარმოების მასშტაბების ზრდის შედეგად, დამოუკიდებელი საწარმოებად გამოიყოფიან ტექნოლოგიურად ერთგვაროვანი და ერთი სახის პროდუქციის დამზადების საწარმოები და იქმნება სპეციალიზებული წარმოება.

აღნიშნულ სახელმძღვანელოში თანმიმდევრობით განიხილება ის საკვანძო საკითხები, რომლებიც დაეხმარება ნებისმიერ პიროვნებას ეკონომიკური განათლების და აზროვნების ჩამოყალიბებაში, კვლევის მეთოდების დაუფლებაში და ფირმის ორგანიზაციის მართვაში.

# თაზო 1

## ფირმის არსი, კლასიფიკაცია და საფირმო სტილი

### 1.1. ფირმის არსი და კლასიფიკაცია

ტერმინი “ფირმა” შემოღებულ იქნა დასავლეთის ეკონომიკაში მეურნეობრიობის აქციონერული ფორმის, ე.წ. მონაწილეობის სისტემის, გავრცელების შესაბამისად.

**ფირმა** არის ორგანიზაცია, რომელიც ფლობს ერთ ან რამოდენიმე საწარმოს და რესურსებს იყენებს პროდუქციისა და მომსახურების წარმოებისათვის მოგების მიღების მიზნით. **საწარმო** არის ეკონომიკური ერთეული, რომელიც აწარმოებს საქონელს ან ეწევა მომსახურებას, დამოუკიდებლად იღებს ეკონომიკურ გადაწყვეტილებებს საკუთარი რესურსების განაწილების შესახებ (ფლობს გადაწყვეტილებათა მიღებაში თავისუფლების განსაზღვრულ ხარისხს). საწარმო ახორციელებს ერთი ან რამოდენიმე საქმიანობის სახეს, სხვადასხვა ადგილმდებარეობის მიხედვით.

თითოეულ ფირმას აქვს საფირმო სახელწოდება, რითაც იგი სახელმწიფო რეესტრში რეგისტრირდება. ფირმა შეიძლება იყოს როგორც მსხვილი კონცერნი, ისე მცირე კომპანია.

ცნებას “საწარმო” და “ფირმა” აქვს საერთო და განმასხვავებელი ნიშნები. რაც უფრო მსხვილია ფირმა, განსხვავება მით მეტია.

ცნობილია ფირმაში საწარმოთა გაერთიანების სამი ძირითადი მოდელი:

- ჰორიზონტალური კომბინირების;
- ვერტიკალური კომბინირების;
- დივერსიფიკაციის საფუძველზე.

ჰორიზონტალური კომბინირება გულისხმობს ფირმაში იმ საწარმოთა გაერთიანებას, რომლებიც წარმოების (მომსახურების) ერთ სტადიაზე იმყოფებიან (მაგ, ვაჭრობის სფეროში სხვადასხვა მაღაზიების ქსელს); ვერტიკალური კომბინირების დროს ფირმა აერთიანებს რკინის მადნის მომპოვებელ, მის გადამამუშავებელ და ფოლადის ჩამომსხმელ საწარმოებს).

მსხვილი ფირმის თავისებურებაა მისი მრავალდარგოვანი სტრუქტურა. მრავალდარგოვანი ფირმის ფორმირების პროცესმა მიიღო სახელწოდება "დივერსიფიკაცია" იგი წარმოადგენს მსხვილი ფირმის შექმნისა და წარმოების კონცენტრაციის თანამედროვე ფორმას. ამიტომ, წარმოების კონცენტრაციის თვალსაზრისით, ფირმა - მრავალდარგოვანი კონცენტრია, რომელშიც სტრუქტურული ერთეულის ფორმით სხვადასხვა დარგის საწარმო არსებობს. საქმიანობის მიზანზე დამოკიდებულებით ნებისმიერი იურიდიული პირი შეიძლება იყოს:

კომერციული ორგანიზაცია;

არაკომერციული ორგანიზაცია.

კომერციული ორგანიზაციის საქმიანობა მიმართულია მოგების მიღებაზე, ეს არის მისი მთავარი მიზანი. არაკომერციული ორგანიზაციის მიზანი არ არის მოგების მიღება და მისი განაწილება.

ნებისმიერ ფირმაში ხდება საქონლის წარმოება ან მომსახურების გაწევა ან ორივე ერთად.

**საქონელი** არის მატერიალური ან არამატერიალური ქონება, მათ შორის, ელექტრო და თბოენერგია, გაზი და წყალი. საქონელს არ მიეკუთვნება ფული.

**მომსახურებად** ითვლება საქმიანობა, რომელიც არ არის საქონლის მიწოდება. მომსახურებას მიეკუთვნება შემდეგი საქმიანობები: ა) სამშენებლო-სამონტაჟო; ბ) სარემონტო;

გ) სარესტავრაციო; დ) საცდელ-საკონსტრუქტორო; ე) გეოლოგიურ-საძიებო; ვ) სატრანსპორტო, მათ შორის, გაზის, ნავთობის, ნავთობპროდუქტების, ელექტრო და თბოენერჯის ტრანსპორტირება; ზ) ქონების გადაცემა ქირით და იჯარით; თ) საშუამავლო; ი) პერსონალის შერჩევა; კ) პატენტების, მოწმობების, ლიცენზიების, სავაჭრო ნიშნების, მომსახურების ნიშნების, ინტელექტუალური საკუთრებისა და სხვა პირადი არაქონებრივი უფლებების გამოყენებაზე უფლებების გადაცემა; ლ) კავშირგაბმულობის მომსახურება, საყოფაცხოვრებო და საბინა-კომუნალური მომსახურება; მ) სარეკლამო მომსახურება; ნ) საინოვაციო მომსახურება; თ) ფინანსური ოპერაციები ან/და ფინანსური მომსახურება; პ) სადაზღვევო მომსახურება; ჟ) საკონსულტაციო, იურიდიული, ბუღალტრული, აუდიტორული, მარკეტინგული მომსახურება; რ) სატრანსპორტო მომსახურება და სხვა.

საქმიანობის სახეებისა და შესრულებული ოპერაციების ხასიათის მიხედვით განასხვავებენ შემდეგ ფირმებს: ინდუსტრიული, სავაჭრო, სატრანსპორტო, სატრანსპორტო-საექსპედიტორო, სადაზღვევო, ინჟინერინგული, ტურისტული, ტუროპერატიული, საარენდო, სარეკლამო ფირმები და სააგენტოები და სხვ.

**ინდუსტრიული ფირმების** საქმიანობის საფუძველია საქონლის წარმოება. ჩვეულებრივ, მათ მიეკუთვნება ისეთი ფირმები, რომელთა ბრუნვის 50%-ზე მეტი სამრეწველო პროდუქტების წარმოებაზე მოდის.

**სავაჭრო ფირმები** ასორციელებენ საქონლის ყიდვა-გაყიდვის ოპერაციებს. ასეთი ფირმები შეიძლება შევიდნენ მსხვილი სამრეწველო კომპანიების გასაღების სისტემაში ან არსებობდნენ დამოუკიდებლად.

**სატრანსპორტო ფირმები** ასრულებენ ტვირთის გადაზიდვას და მგზავრების გადაყვანას.



**სატრანსპორტო-საექსპედიტორო ფირმები** სპეციალიზდებიან მყიდველისთვის საქონლის მიტანის ოპერაციების შესრულებაზე, რასაც სამრეწველო, სავაჭრო და სხვა ფირმები უკვეთავენ.

**სადაზღვევო ფირმები** ახდენენ სხვადასხვა ფირმების პირად დაზღვევას, დაზღვევას ბიზნესის სფეროში, ტვირთების გადაზიდვისას (საზღვაო, საავიაციო, საავტომობილო, სარკინიგზო გადაზიდვები).

**ინჟინერინგული ფირმები** ეწევიან საინჟინრო-ტექნიკურ მომსახურებას. არსებობს სამი სახის მომსახურება: 1. კონსულტაციური ინჟინირინგი; 2. ტექნოლოგიური ინჟინირინგი; სამშენებლო ან საერთო ინჟინერინგი.

**ტურისტული ფირმები** ახორციელებენ ტურიზმის ოპერაციებს სხვადასხვა ფორმით:

- **ტურისტული სააგენტო** - საცალო ფირმა, რომელიც შუამავლია ერთი მხრივ, მომსახურე საწარმოსა და ტუროპერატიულ ფირმებსა და მეორე მხრივ, კლიენტ-ტურისტებს შორის;
- **ტუროპერატიული ფირმა** - საბითუმო ფირმა, რომელიც შუამავალია ტურისტული ინდუსტრიის საწარმოებსა და ტურიზმის სააგენტოებს შორის. ისინი ხშირად გრძელვადიანი არენდით იღებენ სასტუმროებს, ტრანსპორტს;
- **ტურისტული კორპორაციები** - ტურისტული ბიზნესის მსხვილი საწარმოები, რომელთაც აქვთ სასტუმრო კომპლექსები, ტუროპერატიული და ტურსააგენტო განყოფილებები.

**საარენდო ფირმები** კლიენტი-არენდატორს სთავაზობენ საქონლს გარკვეული ვადით გამოსაყენებლად. არენდის ვადებზე დამოკიდებულებით საერთაშორისო პრაქტიკაში განასხვავებენ სამი სახის არენდას:

- გრძელვადიანი 3-დან 5 წლამდე, ზოგჯერ მოწყობილობის სახეობიდან გამომდინარე 15-20 წელი (ლიზინგი);
- საშუალოვადიანი ერთიდან 2-3 წელი (ჰაირინგი);
- მოკლევადიანი - რამდენიმე საათიდან ერთ წლამდე (რენტინგი, ჩარტერი).

**სარეკლამო ფირმები ან სარეკლამო სააგენტოები** - ესენია სპეციალიზირებული ფირმები, რომლებიც კლიენტებს უწევენ რეკლამის პროექტის შედგენის და განხორციელების მომსახურებას.

შუამავლის ყველაზე გავრცელებულ ფორმას წარმოადგენს აგენტი.

**აგენტი - (ლათ - მოქმედი)** არის სავაჭრო გარიგების შუამავალი (ფირმა ან ფიზიკური პირი), რომელიც დადებული ხელშეკრულების საფუძველზე ასაღებს ფირმის მიერ წარმოებულ პროდუქციას და იღებს გარკვეულ საკომისიო შემოსავალს.

განასხვავებენ სამი ტიპის აგენტს:

- მწარმოებლის აგენტი;
- გასაღების უფლებამოსილი აგენტი;
- შესყიდვების აგენტი.

**მწარმოებლის აგენტი** (მწარმოებლის წარმომადგენელი) - წარმოადგენს ორი ან მეტი მწარმოებლის ინტერესებს, რომლებიც ერთმანეთს უვსებენ საქონელს.

**გასაღების აგენტი** - იღებს საქონლის გასაღების უფლებას. იგი წარმოადგენს გასაღების განყოფილებას, მაგრამ არ შედის მწარმოებელი ფირმის სტრუქტურაში, მოქმედებს ხელშეკრულების საფუძველზე.

**შეყიდვების აგენტი** ახდენს საჭირო საქონლის ასორტიმენტის არჩევას (მაგ, წვრილი საცალო მოვაჭრეებისათვის).

**კომისიონერი** არის სავაჭრო გარიგებაში მონაწილე დამოუკიდებელი შუამავალი აგენტებისა და ბროკერების ჯგუფიდან, რომლის ძირითად ასპარეზს წარმოადგენს სასოფლო-სამეურნეო პროდუქტების ბაზარი.

**ბროკერი** არის დამოუკიდებელი სავაჭრო შუამავალი სასაქონლო ბირჟებზე გამყიდველებსა და მყიდველებს შორის გარიგების დადებისას, დამზღვევებსა და დასაზღვევებს შორის სავალუტო, სადაზღვევო და დამფრახტავ ბირჟაზე. ფრახტი (ნიშნავს დატვირთვას) - გადასახადი, ტვირთის გადაზიდვაზე ან მგზავრების გადაყვანაზე ტრანსპორტის ნებისმიერი საშუალებით.

აგენტისაგან განსხვავებით ბროკერი არ შედის ხანგრძლივ სავაჭრო ურთიერთობებში გამყიდველებთან და მყიდველებთან.

**დისტრიბუტორი** (ლათ. გამანაწილებელი) არის საბითუმო ფირმა, რომელიც ახორციელებს მსხვილი მწარმოებელი ფირმებისაგან ბითუმად შესყიდული მზა პროდუქციის გაყიდვას. მას გააჩნია საკუთარი სასაწყობო მეურნეობა და საქონლის მწარმოებელ ფირმებთან დამყარებული აქვს ხანგრძლივი საკონტაქტო ურთიერთობები.

**დილერი არის:**

1. იურიდიული ან ფიზიკური პირი, რომელიც აწარმოებს აქციების ყიდვა-გაყიდვის ოპერაციებს საკუთარი სახსრებით;
2. საფონდო ბირჟის წევრები და ბანკები, რომლებიც ეწევიან ფასიანი ქაღალდების, ვალუტის, ძვირფასი მეტალების ყიდვა-გაყიდვას.

დიღერს შეუძლია შეთანხმების დადება როგორც ერთმანეთს შორის, აგრეთვე ბროკერებთან და უშუალოდ კლიენტებთან.

**მაკლერი** - შუამავალი პირია, რომელიც მონაწილეობს საბირჟო გარიგებებში საქონლის ან ფასიანი ქაღალდების ყიდვა-გაყიდვის, დაზღვევის დროს. დაზღვევის აგენტისაგან განსხვავებით, მაკლერი არ არის სადაზღვევო კომპანიის დაქირავებული მუშაკი.

**კონსიგნანტი**, კონსიგნატორი - საცალო საქონლით შუამავალი, რომელსაც გააჩნია ნაღდი სარეალიზაციო საქონელი, ისე რომ არც შეუძენია და არც მისი მფლობელია. კონსიგნატორის მოგებას შეადგენს საკომისიო შემოსავალი.

**კომივოიაჟერი** - მსხვილი საგაჭრო ფირმის მიმომსვლელი წარმომადგენელი, რომელიც საქონლის ნიმუშებისა და პროსპექტების ადგილზე რეკლამის გაწევით მიყიდვლებს სთავაზობს ფირმის ნაწარმის შექენას, აღუძრავს მისი შექენის სურვილს.

**აუქციონი (ლათ)** - ქონების საჯარო გაყიდვა, რომლის პროცესში აუქციონზე წინასწარ გამოფენილ საქონელს შეიძენს ის მიყიდველი, ვინც მაქსიმალურ ფასს გადაიხდის.

**საკუთრების ფორმის მიხედვით** ფირმა შეიძლება ეკუთვნოდეს:

- ერთ პირს - ინდივიდუალური საწარმო;
- ორ ან მეტ პარტნიორს - პარტნიორული საწარმო (სპს; კს);
- მრავალ პარტნიორს - კორპორაციული საწარმო (შპს; სს) და კოოპერატივი;
- სახელმწიფოს.

**საქართველოში სიდიდის მიხედვით** განასხვავებენ:

მცირე ფირმებს (დასაქმებულთა რაოდენობა არ უნდა აღემატებოდეს 20 დასაქმებულს, ხოლო წლიური ბრუნვა 0,5 მლნ ლარს);

საშუალო ფირმებს (ასამდე დასაქმებული და წლიური ბრუნვა 1,5 მლნ ლარამდე);  
მსხვილ ფირმებს.

**სამართლებლივი სტატუსის** მიხედვით საქართველოში მოქმედებს:

ინდივიდუალური მეწარმე;

სოლიდალური პასუხისმგებლობის საზოგადოება (სპს);

კომანდენტური საზოგადოება (კს);

შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოება (შპს);

სააქციონერო სააქციო საზოგადოება (სს).

## **12. საფირმო სტილი და მისი ელემენტები**

ნებისმიერ ფირმას აქვს თავისი **საფირმო სტილი**. საფირმო სტილის დამუშავების მიზანია ფირმის საქონელსა და მომსახურებაზე განსაკუთრებული მხატვრული საშუალებებით მასალების მიწოდება, რომელიც უზრუნველყოფს ფირმის გარჩევას.

საფირმო სტილის ელემენტებია:

საფირმო ნიშანი; დასახელება; განსაკუთრებული შრიფტი; ფერების შეხამება; დევიზი და სარეკლამო ლოზუნგი; დიზაინი და სხვა.

ცენტრალური ადგილი უჭირავს ფირმის სასაქონლო ნიშანს. სასაქონლო ნიშანში იგულისხმება დადგენილი წესით რეგისტრირებული აღნიშვნა, რომელიც ერთგვაროვანი

საქონლის ან მომსახურების ერთ ფორმას განასხვავებს მეორისაგან.

- სასაქონლო (მომსახურების) ნიშანი შეიძლება იყოს:
- სიტყვიერი (მაგ. ყაზბეგი, TBS და სხვა);
- კომბინირებული (ჩამოთვლილ ნიშანთა სახეების; სხვადასხვა კომბინაციებისაგან შემდგარი);
- სახვითი (საგნის, ცხოველის, ხაზების, ფიგურების შრიფტული ელემენტების კონკრეტული ან აბსტრაქტული ასახვა); განსაკუთრებული სახის ნიშნები (რადიო და ტელეგადაცემების ქუდი, ვიდეოპროდუქციის მარკირება).

რეგისტრირებული სასაქონლო ან მომსახურების ნიშნის მფლობელს უფლება აქვს ის თავისი შესხედულებისამებრ გამოიყენოს.

სასაქონლო ნიშანს წარედგინება განსაკუთრებული მოთხოვნები. იგი არ შეიძლება იყოს:

- ერთგვაროვანი საქონლისათვის ადრე რეგისტრირებული სასაქონლო ნიშნის იდენტური ან მსგავსი;
- ყველასათვის ცნობილი საქონლის სახელის გამოყენება (ფირმა “ქსეროქსი” და ტერმინი “ქსეროქსგადამღები ტექნიკა”);
- საქონლის ან მომსახურების ურთიერთობის აღმწერი (“ავტოსერვისი”, “სახლის მშენებელი”) ან ამკრძალავი ნიშნები (უბრალო ხაზები, წრე);
- ოფიციალური ემბლემების, გერბის, დროშების, ჯილდოების შემადგენელი;
- ყალბი (მცდარი), მომხმარებლის შეცდომაში შექმნილი;

– მართლწესრიგის და საერთაშორისო შეთანხმებების საწინააღმდეგო.

**სასაქონლო ნიშნის ფუნქციებია:**

**განმასხვავებელი** - ერთგვაროვანი საქონლის მწარმოებელი ერთი მეწარმე განასხვავოს მეორისგან;

**გარანტირება** - დაეხმაროს მომხმარებელს საქონლის თვისების გარჩევაში და შეამციროს ხარჯები სასურველი საქონლის ძებნაზე;

**სარეკლამო** - ნიშნის უნარი გამოვიდეს რეკლამის რანგში. ახალი საქონელი ნიშნის შექმნის ერთ-ერთი ძირითადი მოთხოვნაა მისი რეკლამუნარიანობა;

**დამცავი** - მოცემული ფირმის საქონლის ხარისხის სამართლებრივი დაცვის უზრუნველყოფა სხვა ფირმის საქონელთან კონკურენციის პირობებში.

საბაზრო ეკონომიკის პირობებში, კონკურენციულ ბრძოლაში ხშირად ადგილი აქვს კონფლიქტებს, რომელიც დაკავშირებულია სასაქონლო ნიშნის უფლების დარღვევასთან.

სასაქონლო ნიშნის უფლების დარღვევის სახეებია:

**სასაქონლო ნიშნის გაყალბება** - მისი გამოყენება სხვის მიერ;

**სასაქონლო ნიშნის იმიტაცია** - მსგავსი ნიშნის გამოყენება.

### 13. წარმატების საიდუმლო ბიზნესში

“აზრი-ქონებაა”, და ამავე დროს, არის უმძლავრესი იარაღი იმ შემთხვევაში, თუ ადამიანს აქვს მიზანდასახულობა, დაჟინებული სურვილი მისი ფულად ან სხვა რაიმე მატერიალურ ფასეულობად გადაქცევისა.

**ადამიანი წარმატებას მიაღწევს, თუ ის დაისახავს კონკრეტულ მიზანს და მთელ ენერგიას და, მთელ ძალისხმევას მას შეაღწევს.**

აქტიური ბიზნესი წარმოუდგენელია რწმენის, თავდაჯერებულობის და ნდობის გარეშე. წარმატების რწმენა, უდიდესი სურვილი და არაჩვეულებრივი ფანტაზია, დასახული მიზნის მიღწევაში შეუპოვრობა - წარმატების შემადგენელი ნაწილებია.

ამერიკელმა ჩარლზ შვაბმა ბანკირებისთვის გამართულ სადილზე წარადგინა ფოლადის გამოშვების გადიდების სრული, ნათლად მოხაზული პროგრამა. ამავე დღეს ბევრი საქმოსანი ცდილობდა დაეინტერესებინა ჯონ მორგანი ფოლადის ტრესტის შექმნის იდეით, მაგრამ იგი არავის ენდობოდა, ყველას მსჯელობას აკლდა დამაჯერებლობა, ვიდრე ჩარლზ შვაბის მტკერმეტყველებამ ისეთ სიმაღლეზე არ აიყვანა ჯონ მორგანი, რომლიდანაც მას შეეძლო საკუთარი მოგების დანახვა პროექტის განხორციელებისათვის საჭირო ფინანსური უზრუნველყოფით.

**ბიზნესში წარმატების მოპოვება, ქონების დაგროვება უდიდეს ენერგიასთან ერთად მოითხოვს კარგად ორგანიზებულ და გონივრულად გამოყენებულ სპეციალურ ცოდნის სისტემას. თუმცა სრულებით არაა აუცილებელი, რომ მას ფლობდეს სწორედ ის ადამიანი, რომელსაც სურს ქონების დაგროვება.**

ბლიან ხშირად ადამიანები განიცდიან “არასრულფასოვნების კომპლექსს” სწორედ “განათლების” უკმარისობის გამო, მაგრამ ადამიანი, რომელსაც აქვს “გონებრივი ცენტრის” ორგანიზების, ჯგუფის მართვის, ამ ჯგუფის თავისი მიზნებისათვის გამოყენების უნარი, იმდენად განათლებულია, რამდენადაც მისი გუნდის ნებისმიერი წევრი.



ჰენრი ფორდმა სულ ექვსი კლასი დაამთავრა, მაგრამ თავისი “გონებრივი ცენტრის” სპეციალისტების დახმარებით მუდამ ხელთ ჰქონდა სპეციალური ცოდნა, რომელიც საშუალებას აძლევდა ამერიკის უმდიდრესი ადამიანი ყოფილიყო.

**წარმატების საკვანძო ფაქტორია ფანტაზიის უნარი. ფანტაზია - სახელოსნოა, რომელშიც სურვილები და გეგმები იჭედება. ამბობენ, ადამიანს ყველაფრის შექმნა შეუძლია, რისი წარმოდგენის უნარიც კი გააჩნია.**

უკანასკნელი 50 წლის განმავლობაში ადამიანმა აღმოაჩინა და მოათვინიერა გაცილებით მეტი ბუნებრივი ძალა, ვიდრე ისტორიის წინა დანარჩენ პერიოდში.

უდიდესი ბიზნესმენები, მრეწველები და ფინანსისტები, დიდი მხატვრები, მუსიკოსები, პოეტები და მწერლები და წარმატებულები თავიანთი მაღალგანვითარებული ფანტაზიის წყალობით გახდნენ.

**სიმდიდრე იდეიდან იწყება. იდეები კი ფანტაზიის მიერ ფორმირდებიან. რაში მდგომარეობს ფანტაზიის დამსახურება?**

... 50 წლის წინ სოფლის მოხუცი ექიმი ქალაქში ჩავიდა. მან ცხენი მიაბა და ჩუმად უკანა შესასვლელიდან აფთიაქში შევიდა. ექიმი და აფთიაქის კლერკი ერთ საათზე მეტი რაღაცაზე ვაჭრობდნენ. შემდეგ ექიმი გამოვიდა და უკან დიდი, ძველმოდური ქვაბითა და ხის სარევით დაბრუნდა.

კლერკმა ქვაბში მოთავსებული სითხის გასინჯვის შემდეგ ექიმს ბანკნოტების დასტა - ზუსტად 50 დოლარი გადასცა. მოხუცმა ფულის მიღების შემდეგ მისცა ქალაქის ფურცელი საიდუმლო ფორმულით. არც ექიმმა და არც ახალგაზრდა კლერკმა იცოდნენ, თუ რა

ზღაპრული სიმდიდრე უნდა გამოეწერა განგებას ამ ქვაბიდან.

კლერკმა შეიძინა იდეა! მაგრამ ქვაბის სასწაულები მას შემდეგ დაიწყო, რაც ახალმა მფლობელმა საიდუმლო ინსტრუქციას რაღაც დაუმატა, რის თაობაზეც ექიმმა არაფერი იცოდა.

“კოკა-კოლას” და “მაკდონალდსის” საქართველოში ამოქმედება საყურადღებოა იმიტომაც, რომ ეს იყო ერთ-ერთი პირველი მაგალითი ფრანჩაიზინგის სისტემის გამოყენებისა, ეს ბიზნეს-კომპანია არის მსოფლიო ფრანჩაიზინგის გრანდები, “კოკა-კოლა” მსოფლიოს 80 ქვეყანაში, ხოლო “მაკდონალდსი” 130 ქვეყანაში წარმატებით ფუნქციონირებს.

კონტრაქტის მიხედვით, ძირითადად ორიენტირება ხდება ხანგრძლივი ბიზნესის ფრანჩაიზიაციისათვის აუცილებელი, რაც საქართველოშიც დაცულია.

წარმატების ერთ-ერთი ეტაპია - მკაფიოდ, რეალურად შესასრულებელი გეგმის ჩამოყალიბება, რომლის მემშვეობითაც შესაძლებელია ჩანაფიქრის განხორციელება.

გეგმის განხორციელებისათვის აუცილებელია შემდეგი წესების შესრულება:

- მოკავშირეებად აიყვანეთ იმდენი ადამიანი, რამდენიც საჭიროა გეგმის განხორციელებისათვის;
- განსაზღვრეთ, თუ რა სიკეთეს მიიღებს თქვენი ჯგუფის თითოეული წევრი ამ კავშირში მონაწილეობით და თქვენ რისი შეთავაზება შეგიძლიათ მისთვის;
- თუ გეგმა არ ხორციელდება, უშედეგო გაღიზიანების ნაცვლად საჭიროა იგი სხვა გეგმით შეიცვალოს;

- ინტელექტუალური ჯგუფის შერჩევისას ეცადეთ არჩევანი შეაჩეროთ იმაზე, ვინც ტრაგედიას არ ქმნის დროებითი წარუმატებლობებისაგან.
- უკეთესი ანაზღაურებით, რაც თანამშრომელთა თვითკონტროლისა და საერთოდ თვითმართვის საუკეთესო პირობებს ქმნის.

## თაზი 2.

### ზირმაზი მართვის მეთოდები

#### 2.1. მართვის ორგანიზაციულ-ადმინისტრაციული მეთოდები

ორგანიზაციის ეფექტიანი მუშაობა შეუძლებელია მხოლოდ ეკონომიკური მეთოდით.

მართვის ეკონომიკური მეთოდების მექანიზმისაგან მართვის ორგანიზაციულ-ადმინისტრაციული მეთოდების გამოყენებით.

ორგანიზაციულ-ადმინისტრაციული მეთოდები ორ ჯგუფად იყოფა: ორგანიზაციული და განკარგულებითი ანუ ადმინისტრაციული.

ორგანიზაციაში შესაძლებელია მართვის ორგანიზაციულ-ადმინისტრაციული მეთოდები სამი ფორმით გამოვლინდეს:

- სავალდებულო განკარგულებები (ბრძანება, აკრძალვა და ა.შ.);
- შემთხვებლური ხასიათის მოქმედებები (საკონსულტაციო კომპრომისული);
- რეკომენდაციული, სასურველი ხასიათის მოქმედებები (რჩევა, ახსნაგანმარტება, წინასწარი ვარაუდები, საუბრები და ა.შ.).

ორგანიზაციულ-ადმინისტრაციული მეთოდების მოქმედება ორი ძირითადი მიმართულებით შეიძლება განვიხილოთ: ზემოქმედება მართვის სტრუქტურაზე და მართვის პროცესზე.

მართველობითი საქმიანობის მოღვაწეობის პრაქტიკაში ადმინისტრაციული ზემოქმედება დაკავშირებულია, როგორც წესი, სამი ტიპის დაქვემდებარებასთან:

1. იძულებითი და გარედან თავსმოხვეული, რომელიც ხელქვეითების მიერ აღიქმება როგორც ზეწოლა “ზევიდან”;
2. პასიური, რომლისთვისაც დამახასიათებელია ხელქვეითების თვითკმაყოფილება, რაც განპირობებულია იმით, რომ ისინი გადაწყვეტილების დამოუკიდებლად მიღებისაგან გათავისუფლებულები არიან;
3. შეგნებულად აღქმული, შინაგანად დასაბუთებული და აღიარებული დაქვემდებარება.

ეკონომიკური და ადმინისტრაციული მეთოდები ერთსა და იმავე ამოცანას ემსახურებიან, მაგრამ ეკონომიკური მეთოდებისაგან განსხვავებით, ადმინისტრაციული მეთოდები მართვის ფუნქციების მკაცრ ცენტრალიზაციას ითვალისწინებენ, განსაკუთრებით მაშინ, როდესაც საჭიროა დავალების შეუფერხებელი შესრულება.

## **2.2. მართვის სოციალურ-ფსიქოლოგიური მეთოდები**

ტექნიკური პროგრესის განვითარების თანამედროვე ეტაპზე წარმოების ეფექტიანობის განმსაზღვრელ ძირითად ფაქტორს ადამიანის ფაქტორი წარმოადგენს. ამიტომ, ყოველი ორგანიზაცია არა მარტო საწარმოო ერთეული, არამედ რთული სოციალურ-ფსიქოლოგიური ორგანიზმიც არის.

მართვის სოციალურ-ფსიქოლოგიური მეთოდების საფუძველია შრომის მორალური სტიმულირების გამოყენება, პიროვნებაზე ფსიქოლოგიური საშუალებების გამოყენებით ადმინისტრაციული დავალებების თითოეული

მუშაკის შინაგან მოვალეობად და მოთხოვნილებად გადაქცევის უზრუნველყოფა.

სოციალურ-ფსიქოლოგიური ზემოქმედების მიზნით შერჩეული წესები და საშუალებები დამოკიდებულია ხელმძღვანელის მომზადების დონეზე, კომპენტენტურობაზე, ორგანიზატორულ შესაძლებლობებსა და სოციალური ფსიქოლოგიის სფეროში მის ცოდნაზე.

### **2.3. მართვის დემოკრატიული პრინციპი**

**თვითმმართველობა**, როგორც მართვის დემოკრატიზაციის ფორმა, გადაწყვეტილების მიღების პროცესში მუშაკების ფართო მონაწილეობასა და ორგანიზაციაში მათი გავლენის ზრდას უზრუნველყოფს.

ცნება “თვითმმართველობა” საზოგადოებრივი ურთიერთობების განსაზღვრული სისტემაა. სრულ თვითმმართველად ითვლება ისეთი სისტემა, რომელსაც არც ერთი ზემდგომი მართველი ორგანო არ გააჩნია.

მართვის ნებისმიერ დონეზე თვითმმართველობა წარმოადგენს ადამიანის ფირმის მართვის ობიექტიდან მართვის სუბიექტად გარდაქმნის პროცესს.

თვითმმართველობა მართვის ფუნქციების რეალიზაციისათვის შესაბამის პირობებს ქმნის. თვითმმართველობა უნდა განვიხილოთ, როგორც ორგანიზაციის შრომითი კოლექტივის თუ მართვის ყველა დონის მუშაკის მმართველობით საქმიანობაში ჩასმის რეალური საშუალება; თვითმმართველობის პირობებში კონტროლის ფუნქცია ხორციელდება თვითკონტროლით;

თანამედროვე პირობებში თვითმმართველობა, ანუ მართვა ვლინდება შემდეგი ფორმებით:

- მართვაში თანამონაწილეობა, რომელიც გულისხმობს მუშაკების მიერ ფირმის და მისი გეგმების შესახებ ინფორმაციის მიღების, საკუთარი აზრის გამოთქმის, ფირმის მართვაში ხმის უფლებით მონაწილეობის უფლებებს;
- თანამშრომლობა, ანუ გადაწყვეტილების მიღების პროცესში მონაწილეობა, საჭიროების შემთხვევაში ადმინისტრაციის მიერ მიღებული ცალკეულ დადგენილებებზე ვეტოს დადების უფლება საწარმოო და სოციალური ხასიათის ზოგიერთ საკითხებზე;
- შინაგანი კონტროლი, რომელიც გულისხმობს ფირმის მართვაში ადმინისტრაციის საქმიანობაზე მუშაკების ზემოქმედების უფლებას;
- თვითმმართველობა, ანუ საწარმოს უფლება ძირითადი მნიშვნელოვანი მიმართულებების როგორც პირდაპირ მართვაზე პრინციპით “ერთი ადამიანი - ერთი ხმა”, ისე ყველა დანარჩენი, არამთავარი შესაძლებლობა მხოლოდ ისეთ ეკონომიკურ პირობებში, როდესაც თითოეული მუშაკი თუ მთელი კოლექტივი წარმოდგენილია როგორც საკუთრების სუბიექტი.

## თაზი 3.

### ფირმაში მენეჯერული მართვის მეთოდები

#### 3.1. ფირმები, მენეჯერები და რაციონალური მართვა

ფირმა მენეჯერთა სამყაროს საფუძველს წარმოადგენს. იგი მენეჯმენტის არსებობის განმაპირობებელი მიზეზია.

ფირმად შეიძლება ჩაითვალოს ადამიანთა ჯგუფი, რომელიც აკმაყოფილებს რამდენიმე აუცილებელ მოთხოვნას:

- მასში უნდა ირიცხებოდეს ორი ადამიანი მაინც, რომლებიც თავს ჯგუფის წევრებად თვლიან;
- ჯგუფის ყველა წევრს აუცილებლად უნდა ჰქონდეს ერთი საერთო მიზანი;
- ჯგუფის წევრები მიზანდასახულად უნდა მუშაობდნენ ერთად საერთო მიზნების მისაღწევად.

განასხვავებენ ფორმალურ და არაფორმალურ ფირმებს. ფირმის ზემოაღნიშნული ფორმულირება ზუსტად მიესადაგება ფორმალურ ფირმებს. არაფორმალურია ის ფირმები, რომლებიც შექმნილია სპონტანურად. ე.ი. თავისთავად, გარეგანი ძალების ზემოქმედების გარეშე.

**რთული ფირმები.** რთულ ფირმად იწოდებიან ისეთი ფირმები, რომლებსაც არა ერთი, არამედ რამდენიმე ურთიერთდაკავშირებული მიზანი აქვთ. რთული ფირმების საერთო მახასიათებლებია:

1. **რესურსები:** პირველ რიგში ადამიანის, ანუ შრომითი რესურსები, კაპიტალი, მასალები, ტექნოლოგია,



ინფორმაცია. ყველა რთული ფირმის მიზანია გარდაქმნას (გამოიყენოს) რესურსები დასახული მიზნის შესაბამისად.

**2. გარე გარემოზე დამოკიდებულება.** ვერცერთი სახის ფირმა ვერ იარსებებს გარე გარემოსთან კავშირის გარეშე.

ტერმინში - “გარე გარემო” იგულისხმება ეკონომიკური პირობები, მომხმარებლები, პროფკავშირები, სამთავრობო აქტები, კანონმდებლობა, კონკურენტული ფირმები, საზოგადოებრივი შეხედულებები, ტექნიკა და ტექნოლოგია და ა.შ. ეს ურთიერთდაკავშირებული ფაქტორები გავლენას ახდენენ ყველაფერზე, რაც ფირმის შიგნით ხდება.

**შრომის ჰორიზონტალური დანაწილება.** ნებისმიერი ფირმის წევრებს შორის შრომა უნდა გაირკვეს თუ ვინ რა ფუნქციას ასრულებს.

**ქვედანაყოფები.** რთული ფირმები შრომის ჰორიზონტალურ დანაწილებას ახორციელებენ ქვედანაყოფების წარმოქმნის საფუძველზე. ისინი სპეციფიკურ, კონკრეტულ დავალებებს ასრულებენ.

ფირმის საერთო მიზნების მიღწევზე მის ქვედანაყოფებში დასაქმებულთა შრომის კოორდინაციის აუცილებლობას წარმოშობს.

**მართვის აუცილებლობა** როგორც აღვნიშნეთ, იმისათვის, რომ ფირმამ დასახულ მიზანს მიაღწიოს, აუცილებელია კონკრეტული ამოცანების შესრულების შრომის კოორდინირება შრომის ვერტიკალური დანაწილების საფუძველზე.

### **3.2. მმართველობითი მოღვაწეობის არსი**

გამოკვლევები ადასტურებენ, რომ მმართველობითი შრომა თავისი არსით მნიშვნელოვნად განსხვავდება სხვა სახის შრომისაგან.

მმართველობითი მოღვაწეობის არსი სიღრმისეულად აქვს შესწავლილი ჰენრი მინცბერგს. იგი ათამდე მმართველობით როლს გამოყოფს, ესენია: მთავარი ხელმძღვანელი, ლიდერი, დამაკავშირებელი რგოლი, ინფორმაციის მიმღები, ინფორმაციის გამაგრცელებელი, ორგანიზაციის წარმომადგენელი, მეწარმე, დარღვევათა აღმომფხვრელი, რესურსების გამანაწილებელი, მოლაპარაკების მწარმოებელი. მინცბერგი თვლის, რომ ზემოაღნიშნული 10 როლი შეიძლება 3 მსხვილ კატეგორიად გაერთიანდეს, ესენია: პიროვნებათაშორისო როლი, ინფორმაციული როლი, გადაწყვეტილების მიღების როლი.

### **3.3. მმართველობითი ფუნქციები, მართვის განსაზღვრა**

მინცბერგის ზემოჩამოთვლილ როლებსა და მათ კლასიფიკაციას სხვადასხვა ავტორი ერთნაირად არ აღიქვამს. მაგრამ ფართო გაგრცელება ჰპოვა იმ თვალსაზრისმა, რომლის მიხედვით არსებობს ნებისმიერი ფირმისათვის მისაღები მართვის პროცესი, რომელიც მთელი რიგი ისეთი ფუნქციების რეალიზაციას ემყარება, რომელიც ყველა ხელმძღვანელმა უნდა შეასრულოს.

ცნობილი სპეციალისტის პიტერ დრუკერის აზრით - მართვა მოღვაწეობის განსაკუთრებული სახეა, რომელიც

ხალხის არაორგანიზებულ ჯგუფს ევექტიან, მიზანდასახულ და მწარმოებლურ ჯგუფად გადააქცევს. მართვა სოციალური გარდაქმნების მასტიმულირებელ ელემენტს წარმოადგენს.

### 3.4. მართვის დონეები

იმისათვის, რომ ფირმებში სრულფასოვნად განხორციელდეს მართვის პროცესი, დიდი მოცულობის მმართველობითი სამუშაო უნდა შესრულდეს.

მმართველობითი შრომის დანაწილების ერთ-ერთი ფორმაა ხელმძღვანელების ჰორიზონტალური ანუ ცალკეული ქვედანაყოფების მიხედვით განაწილება.

პრაქტიკაში მართვის დონეების დასახასიათებლად, ძირითადად, სამი დონე (რგოლი) გამოიყოფა. ესენია: დაბალი რგოლის ხელმძღვანელები (მმართველები) ანუ ოპერაციების ხელმძღვანელები; მართვის საშუალო დონის ხელმძღვანელები (მმართველები) და მართვის უმაღლესი რგოლის ხელმძღვანელები (მმართველები).

დაბალი რგოლის მმართველების მუშაობის კოორდინაციას ახდენენ საშუალო რგოლის ხელმძღვანელები. ზოგიერთ დიდ ორგანიზაციაში საშუალო რგოლის ხელმძღვანელთა ორი დონე ჩამოყალიბდა: მაღალი საშუალო და დაბალი საშუალო. საშუალო რგოლის ხელმძღვანელთა ტიპური თანმიმდევრობებია: განყოფილების გამგე (ბიზნესში), დეკანი - (კოლეჯში), მმართველი გასაღების სფეროში, ფილიალის დირექტორი, ოფიცრები - ლეიტენანტიდან პოლკოვნიკამდე და ა.შ.

ფირმებში საშუალო რგოლის ხელმძღვანელები მსხვილ ქვედანაყოფებს ან განყოფილებებს უძღვებიან. მათი შრომის

ხასიათი ქვედანაყოფის ფუნქციით განისაზღვრება. საშუალო რგოლის მმართველები უმაღლესი და დაბალი რგოლების ხელმძღვანელების დამაკავშირებელ ფუნქციას ასრულებენ.

უმაღლესი რგოლის ხელმძღვანელები (მმართველები). უმაღლესი მმართველობითი რგოლი მცირერიცხოვანია. მისი შემადგენლობა მსხვილ ფირმებში რამოდენიმე კაცით განისაზღვრება. ბიზნესში აღნიშნული რგოლის ხელმძღვანელობა ტიპური თანამდებობებია: საბჭოს თავმჯდომარე, პრეზიდენტი, კორპორაციის ვიცე-პრეზიდენტი. არმიაში მათ მიეკუთვნებიან გენერლები, სახელმწიფოებრივი მოღვაწეობის სფეროში კი მინისტრები და ა.შ. ისინი პასუხს აგებენ მათ მიერ მიღებული გადაწყვეტილებების გამო.

### 3.5. მენეჯერი და მეწარმე

ტერმინი “მეწარმე” შემოღებული იქნა ფრანგი ეკონომისტის რ. კანტილონის მიერ XVIII საუკუნეში. იგი გულისხმობს კაცს, რომელიც თავის თავზე იღებს ახალი საწარმოს ორგანიზებას, ახალი პროდუქციის ან მომსახურების ათვისების რისკს. კარგად უნდა გავაცნობიეროთ, რომ ტერმინები “მენეჯერი” და “მეწარმე” სინონიმები არ არიან.

**მეწარმეები მმართველობის როლში.** რამდენადაც ყველა მეწარმე ფირმის მიზნების ფორმირებაში ავტომატურად მონაწილეობს, მართავს მას, მეწარმე ადვილად ერკვევა ბაზრის ცვლილებებში და ადვილად მართავს, ამიტომ ის მიდის გათვლილ რისკზე და ამტკიცებენ, რომ ისინი მენეჯერები არიან.

შესაძლოა ზოგიერთ მეწარმეს არ ჰქონდეს ისეთი მმართველობითი ფუნქციების ეფექტიანად შესრულების უნარი

და მიდრეკილება, როგორცაა: დაგეგმვა, ორგანიზება, მოტივაცია და კონტროლი.

ფხიანი მენეჯერი აქტიურად ეძებს მდგომარეობის გამოსწორების შესაძლებლობებს, მიზანდასახულ რისკზე მიდის, რათა წარმატებას მიაღწიოს. ასეთი უნდა იყოს ყველა რგოლის (დაბალის, საშუალოსი თუ მაღალის) მენეჯერი.

### 3.6. მართვა, რომელიც მიმართულია წარმატების მისაღწევად

ფირმის არსებობის ძირითადი დანიშნულებაა განსაზღვრული მიზნების მიღწევა.

ფირმის წარმატების შემადგენელი ელემენტებია:

**არსებობა.** ფირმათა უმრავლესობის უპირველეს ამოცანას ეფექტიანი ფუნქციონირება და მუდმივი არსებობა წარმოადგენს. რიგი ფირმები მუდმივად არსებობის პოტენციალს ფლობენ, მაგრამ სხვადასხვა მიზეზების გამო, აღნიშნული შესაძლებლობების რეალიზაციას ვერ ახერხებენ. ამჟამად სხვადასხვა ფირმათა შორის რეკორდი რომის კათოლიკურ ეკლესიას ეკუთვნის, რომელიც თითქმის 2000 წელია უწყვეტად მოქმედებს.

**შედევიანობა და ეფექტიანობა.** იმისათვის, რომ ფირმამ ხანგრძლივი პერიოდის განმავლობაში იარსებოს და მიაღწიოს დასახულ მიზნებს, ის უნდა მუშაობდეს შედეგიანად და ეფექტიანად. **პიტერ დრუკერის სიტყვებით რომ ვთქვათ,** შედეგიანობა მიიღწევა თუ “კეთდება საჭირო საგნები”, ხოლო ეფექტიანობა იმის შედეგია, რომ “ეს საგნები სწორად იქმნება”. “სწორი საგნების” კეთებაში

იგულისხმება სწორი მიზნის შერჩევა, ე.ი. მიზნის შერჩევა, რომელიც მსოფლიოში მომხმარებელთა არსებულ მოთხოვნებს შეესაბამება. “საგნის სწორად კეთებაში” კი იგულისხმება პროდუქციის მცირე დანახარჯების და უმაღლესი ხარისხის უზრუნველყოფა.

**მწარმოებლურობა.** იგი გამოხატავს დამოკიდებულებას დამზადებულ პროდუქციისა და მოხმარებელ რესურსებს შორის. რაც უფრო ეფექტიანია ფირმა, მით უფრო მაღალია მისი მწარმოებლურობა.

**ტერმინი “მწარმოებლურობა”** კომპლექსურ ფაქტორულ მწარმოებლურობას გულისხმობს, რომელიც ყველა სახის რესურსების (და არა მხოლოდ შრომის) ეფექტიანი გამოყენებით მიიღწევა. “მწარმოებლურობის” სინონიმად ხშირად გამოიყენება ტერმინი “ნაყოფიერება”.

მწარმოებლურობა (“ნაყოფიერება”) ფირმის ყველა ქვედანაყოფის დონეზე დასახული მიზნების რეალიზაციის უმნიშვნელოვანესი პირობაა. მისი ამაღლების გარეშე წარმოუდგენელია კონკურენტულ ბრძოლაში გამარჯვება.

მწარმოებლურობა არა მარტო ფირმის მუშაობის უმნიშვნელოვანესი მაჩვენებელია.

**პრაქტიკული რეალიზაცია.** ნებისმიერ გადაწყვეტილებაზე, როგორ კარგადაც არ უნდა იყოს დასაბუთებული, მხოლოდ იდეას წარმოადგენს. მართვის მიზანია მოახდინოს ამგვარი იდეებისა და აზრების რეალიზაცია.

### 3.7. მართვისადმი მიდგომა - წარმატების საწინდარი

იმისათვის, რომ ფირმამ წარმატებას მიაღწიოს, აამაღლოს წარმოებლურობა, საჭიროა მართვისადმი

შემოქმედებითი დამოკიდებულების უზრუნველყოფა. მართვისადმი მიდგომის სამი მთავარი პრინციპი არსებობს.

**პირველია - განზოგადოება.** ფირმის მართვა დაკავშირებულია მრავალ რთულ პრობლემასთან.

**მეორე - სიტუაციური** მიდგომის აუცილებლობა. მმართველობითი ფუნქციის შესრულებისას აუცილებელია მხედველობაში მივიღოთ ფირმებს შორის არსებული განსხვავებანი. ისინი ორ ძირითად კატეგორიად - შინაგან და გარე ცვლადებად იყოფიან.

შინაგანი ცვლადები ფირმის მახასიათებელს წარმოადგენს. იგი გულისხმობს ფირმის შინაგან გარემოს, რომელიც თავის მხრივ ფირმის მიზნებს, რესურსებს, ზომებს, შრომასა და მომუშავეების ჰორიზონტალურ და ვერტიკალურ დანაწილებას ემყარება.

ფირმის ზომის (სიდიდე) ცვლილება ნათლად მიუთითებს იმაზე, თუ როგორ გავლენას ახდენენ მართვაზე შიგა განსხვავებანი. რაც უფრო იზრდება ფირმა, მით უფრო ძნელი ხდება მისი მუშაობის კოორდინაცია.

**გარე ცვლილებები** ეს ის ფაქტორებია, რომლებიც ფირმის გარეთ არსებობენ და სერიოზულ გავლენას ახდენენ მათ საქმიანობაზე.

**ინტეგრირებული მიდგომის აუცილებლობა.** იმის აღნიშვნა, თუ რომელი ცვლადები უფრო ძლიერ მოქმედებენ ფირმის საქმიანობაზე, საკმარისი არ არის იმისთვის, რომ განვსაზღვროთ თუ რომელი გადაწყვეტილებაა საუკეთესო კომპანიის მიზნის მისაღწევად.

## მართვაში გამოყენებული მიმართულებები და პროცესები

### 4.1. მმართველობითი აზრის ევოლუცია

თუ ფირმას წარმატების მიღწევა სურს, მმართველობითი ფუნქციების შესრულება აუცილებელია. მართვის პრაქტიკა, ისევე როგორც ფირმა, ძველთაძველით მართვა მოღვაწეობის დამოუკიდებელ სფეროდ აღიარებული იქნა XX საუკუნეში.

**სისტემატიზირებული შეხედულება მართვაზე.** მართვისადმი პირველი და სერიოზული დაინტერესების განაცხადი იყო 1891 წელს ფრედერიკ ტეილორის მიერ გამოქვეყნებული წიგნი “მეცნიერული მართვის საფუძვლები”, რომელშიც დასაბუთებულია, რომ მართვა მეცნიერულ დისციპლინას, კვლევის დამოუკიდებელ სფეროს წარმოადგენს.

მართვის, როგორც მეცნიერებად ჩამოყალიბება ნაწილობრივ დიდი ბიზნესის წარმოებას უკავშირდება.

#### **I მართვის, როგორც მეცნიერული დისციპლინის ევოლუცია**

ცნობილია, რომ მართვის ობიექტს წარმოადგენდა და წარმოადგენს, როგორც ტექნიკა, ისე ადამიანები. ამდენად მართვის თეორიაში წარმატებები ყოველთვის იყო დამოკიდებული მართვასთან დაკავშირებულ ისეთ სფეროებზე, როგორცაა მათემატიკა, საინჟინერო მეცნიერებები, ფსიქოლოგია, სოციოლოგია და ანთროპოლოგია.



**მართვისადმი მიდგომები.** დღეისათვის ცნობილია ოთხი უმნიშვნელოვანესი მიდგომა, რომლებმაც მართვის თეორიისა და პრაქტიკის განვითარებაში არსებითი წვლილი შეიტანეს.

**პირველი** მიდგომა - მართვის სკოლების ჩამოყალიბება. განარჩევენ მმართველობით აზრის ოთხ მკვეთრად განსხვავებულ სკოლას, ესენია:

1. მეცნიერული მართვის სკოლა;
2. ადმინისტრაციული მართვის სკოლა;
3. ფსიქოლოგიისა და ადამიანთაშორისი ურთიერთობების სკოლა;
4. მართვის მეცნიერების (ან რადენობრივი მეთოდების) სკოლა.

**მეორე.** პროცესული მიდგომა. იგი მართვას განიხილავს როგორც ურთიერთდაკავშირებული მმართველობითი ფუნქციების უწყვეტ სერიას.

**მესამე.** სისტემური მიდგომა. ხელმძღვანელებმა ფირმა უნდა განიხილონ, როგორც ურთიერთდაკავშირებული ელემენტების (ადამიანები, სტრუქტურა, ამოცანები და ტექნოლოგია) ერთობლიობა, რომლებიც ორიენტირებულია ფირმის სხვადასხვა მიზნების მიღწევაზე.

**მეოთხე.** სიტუაციური მიდგომა. იგი გულისხმობს, რომ მართვის სხვადასხვა მეთოდის გამოყენების მიზანშეწონილობა შექმნილი სიტუაციის განისაზღვრება კონკრეტულ სიტუაციაში, მართვის ყველაზე ეფექტიანი მეთოდია. ის მეთოდი რომელიც უფრო მეტად შეესაბამება მოცემულ სიტუაციას.

## 4.2. განსხვავებული მიმართულების წვლილი მართვაში

### I. მეცნიერული მართვის სკოლა

1. ამოცანის შესრულების უკეთესი საშუალებების განსაზღვრის მიზნით მეცნიერული ანალიზის გამოყენება;

2. ამოცანების შესრულებისათვის ყველაზე უფრო შესაფერისი მომუშავეების შერჩევა და მათი სწავლების უზრუნველყოფა;

3. ამოცანების შესრულებისათვის საჭირო რესურსებით მომუშავეთა უზრუნველყოფა;

4. მწარმოებლურობის ამაღლების მიზნით მატერიალური სტიმულირების სისტემური და სწორი გამოყენება;

5. უშუალოდ მუშაობისაგან დაგეგმვის გამოყოფა.

### II. მართვის კლასიკური სკოლა

1. მართვის პრინციპების განვითარება;

2. მართვის ფუნქციების აღწერა;

3. მთელი ფირმის მართვისადმი სისტემატიზირებული მიდგომა.

III ადამიანთაშორისი ურთიერთობებისა და ქცევითი მეცნიერების სკოლა

1. დაკმაყოფილების ხარისხისა და მწარმოებლურობის ამაღლების მიზნით პიროვნებათშორისი ურთიერთობების მართვის მეთოდების გამოყენება;

2. მართვაში ადამიანის ქცევის მეცნიერების გამოყენება იმ მიზნით, რომ სრულად იქნეს ამოქმედებული თითოეული მომუშავის პოტენციალი.

#### IV მართვის მეცნიერების სკოლა

1. მართვის რთული პრობლემების სრულად გაგების გაადვილება მოდელების დამუშავებისა და გამოყენების გზით;

2. რთულ სიტუაციებში ხელმძღვანელობის მიერ სწორი გადაწყვეტილებების მიღების მიზნით მათ დასახმარებლად რაოდენობრივი მეთოდების გამოყენება.

### 4.3. პროცესული მიდგომა

ეს კონცეფცია, რომელიც მმართველობით აზროვნებაში მკვეთრ შემობრუნებად ითვლება, ამჟამად ფართოდ გამოიყენება. პროცესული მიდგომა პირველად შემოთავაზებული იქნა ადმინისტრაციული მართვის სკოლის იმ წარმომადგენლების მიერ, რომლებიც მენეჯერის ფუნქციების აღწერას ცდილობდნენ. მართვა განიხილება, როგორც პროცესი, რადგან მუშაობა რომელიც მიზნის მიღწევისათვის ხორციელდება ერთჯერადი აქტი არ არის. თავის მხრივ, მმართველობითი ფუნქციებიც პროცესს წარმოადგენენ, რადგან ურთიერთდაკავშირებული მოქმედებისაგან შედგებიან.

ანრი ფაიოლი თვლიდა, რომ მართვა წინასწარ განჭვრეტასა და დაგეგმვას, ორგანიზებას, განკარგულების გაცემას, კოორდინაციასა და კონტროლს ნიშნავს. სხვა ავტორები გარდა ზემოაღნიშნულისა მართვის კიდევ მრავალ ფუნქციას მოიხსენიებენ, კერძოდ კი მოტივაციას, შეფასებას, გადაწყვეტილებების მიღებას, პერსონალის შერჩევას და ა.შ.

მესკონის, ალბერტისა და ხედოურის, აგრეთვე სხვა მკვლევარების აზრით, საბოლოო ანგარიშით, მართვის მრავალი ფუნქცია ოთხ ძირითად ფუნქციაზე დაიყვანება. ესენია: **1. დაგეგმვა;** **2. ორგანიზება;** **3. მოტივაცია;** **4. კონტროლი.**

**1. დაგეგმვა** - ფუნქცია ფირმის მიზნის განსაზღვრისა და ამ მიზნის განხორციელებაში მდგომარეობს. თავისი არსით დაგეგმვის ფუნქცია უპასუხებს შემდეგ სამ კითხვაზე:

- **სად ვიმყოფებით ჩვენ ამჟამად?** ხელმძღვანელებმა უნდა შეაფასონ ფინანსების, მარკეტინგის, წარმოების, მეცნიერული გამოკვლევების, შრომითი რესურსების მხრივ ფირმის ძლიერი და სუსტი მხარეები. აქედან გამომდინარე, უნდა განისაზღვროს რეალურად თუ რისი მიღწევა შეუძლია ფირმას.
- **საით მივიღივართ?** შეაფასებს რა შესაძლებლობებს, სირთულეებს, გარე გარემოს (კონკურენტები, კლიენტები, კანონები, ეკ-ური პირობები ტექნოლოგიით და ა.შ) ხელმძღვანელობა განსაზღვრავს ფირმის მიზნებს და იმ ფაქტორებს რომლებმაც მათ განხორციელებაში შეიძლება ხელი შეუშალოს.
- **როგორ მივაღწიოთ მიზანს?** ხელმძღვანელებმა როგორც ზოგადად, ისე კონკრეტულად უნდა განსაზღვრონ თუ რა უნდა გაკეთდეს იმისათვის რომ მიღწეულ იქნეს ფირმის მიზნები.

**2. ფირმა.** იგი როგორც მართვის ფუნქცია რაღაც სტრუქტურის შექმნას ნიშნავს. იმისათვის, რომ ორგანიზაციამ (ფირმამ) დასახულ მიზნებს მიაღწიოს,

საჭიროა გაირკვეს თუ რომელი კონკრეტული დავალება უნდა შესრულდეს და ვინ უნდა შეასრულოს იგი.

**3. მოტივაცია.** ფირმის მიზნების მისაღწევად ადამიანების მომუშავეთა შესაძლებლობების მაქსიმალური მობილიზების პროცესია. ხელმძღვანელს ყოველთვის უნდა ახსოვდეს, რომ თუნდაც ბრწყინვალედ შედგენილი გეგმები და ფირმას ყოველთვის სრულყოფილი სტრუქტურა ყოველგვარ აზრს მოკლებული იქნება თუ ვინმე მასზე განპირობებულ სამუშაოს ვერ შეასრულებს.

**4. კონტროლი.** ფირმის მიზნების მიღწევაში დიდი კონტროლის როლი. მუშაობის პროცესში ბევრი რამ შეიძლება შეიცვალოს, როგორც ფირმის შიგნით, ისე მის გარეთ. თუ ამგვარ ცვლილებებს დროული და შესაბამისი რეაგირება არ მოჰყვა, შესაძლოა ფირმამ დიდი ზარალი განიცადოს. ამგვარად, კონტროლი ფირმის წარმატების უზრუნველყოფის პროცესია.

#### **4.4. დამაკავშირებელი პროცესები**

მართვის ფუნქციებს - დაგეგმვას, ორგანიზებას, მოტივაციასა და კონტროლს, ორი საერთო მახასიათებელი გააჩნია. ყველა ისინი საჭიროებენ გადაწყვეტილებების მიღებასა და კომუნიკაციას - ინფორმაციების გაცვლას.

**გადაწყვეტილების მიღება.** მმართველობითი სამუშაო ძირითადად ინტელექტუალური საქმიანობის სფეროს განეკუთვნება. ფირმამ რომ ეფექტურად იმუშაოს, მიაღწიოს წარმატებებს, აუცილებელია ხელმძღვანელმა რამდენიმე ალტერნატიული ვარიანტიდან სწორი არჩევანი გააკეთოს. ხელმძღვანელის მიერ ოპტიმალური

გადაწყვეტილებების მიღება სწორად დაგეგმვას, ორგანიზებას, მოტივაციასა და კონტროლს ნიშნავს.

**კომუნიკაცია** - ინფორმაციის გაცვლის პროცესია და აუცილებელია იგი სწორად იყოს ორგანიზებულად.

#### **4.5. სისტემური მიდგომა**

**სისტემა** - ურთიერთდაკავშირებული ნაწილებისაგან შემდგარი მთლიანობაა, რომლის თითოეულ ნაწილს თავისი წვლილი შეაქვს დახასიათებაში.

სისტემის თეორია პირველად გამოყენებული იქნა მეცნიერებებსა და ტექნიკის სფეროში 50-იანი წლების ბოლოს. სისტემის მაგალითებია მანქანები, კომპიუტერები, ტელევიზორები და ა.შ. ისინი შედგებიან მრავალრიცხოვანი ნაწილებისაგან, რომლებიც ურთიერთდაკავშირებულნი და ურთიერთდამოკიდებულნი არიან. არსებობენ ღია და დახურული სისტემები.

ღია სისტემა ხასიათდება გარე გარემოს ზემოქმედებით. ენერგია, ინფორმაცია, მასალები - გარე გარემოსთან ურთიერთობის ობიექტებია.

დახურულ სისტემას მკაცრად ფიქსირებული საზღვრები აქვს. მისი მოქმედება არაა დამოკიდებული გარე სამყაროზე. დახურული სისტემის მაგალითია საათი. თუ იგი ენერგიას ფლობს, გარე სამყაროსგან დამოუკიდებლად მუშაობს.

**ქვესისტემები.** რთული სისტემების მსხვილი შემადგენელი ნაწილები ხშირად თვითონ ითვლებიან ნაწილებად. საერთოდ კი სისტემების ნაწილები ქვესისტემად იწოდებიან.

**სიტუაციური მიდგომა.** ერთმანეთში არ უნდა აურიოთ ცნება “სიტუაციური მიდგომა” და “სიტუაციის მეთოდი”. სიტუაციის მეთოდი ფართოდ გამოიყენება მენეჯერების

სწავლების დროს მართვის კონკრეტული მაგალითების ანალიზისას. სიტუაციის მეთოდი სწავლების მეთოდოლოგიის საფუძველს წარმოადგენს ცნობილ ჰარვარდის ბიზნესის სკოლაში. სიტუაციური მიდგომა კი, როგორც ეს თვითონ ტერმინიდან ჩანს, მთლიანად ემყარება შექმნილ სიტუაციას, კონკრეტულ გარემოებათა ერთობლიობას, რომლებიც მოცემულ კონკრეტულ შემთხვევაში ძლიერ ზემოქმედებენ ფირმაზე.

**სიტუაციური მიდგომა და მართვის პროცესი.** როგორც სისტემური ისე სიტუაციური მიდგომა ორგანიზაციული პრობლემებისა და მათი გადაწყვეტის შესახებ აზროვნების საშუალებაა და არა უბრალო რეკომენდაციების ერთობლიობა.

სიტუაციური მიდგომის უმთავრეს ამოცანას წარმოადგენს ერთმანეთთან დააკავშიროს კონკრეტული ხერხები, საშუალებები, კონცეფციები და განსაზღვრულია კონკრეტული სიტუაციები, რათა ფირმამ ეფექტურად იმუშაოს და მის მიერ დასახულ მიზნებს მიაღწიოს. სიტუაციური მიდგომის მეთოდოლოგია შემდგენიერად შეიძლება წარმოვიდგინოთ:

1. ხელმძღვანელი გაცნობილი უნდა იყოს პროფესიული მართვის იმ ხერხებსა და მეთოდებს, რომლებმაც დაამტკიცეს თავიანთი მაღალეფექტიანობა. ეს ნიშნავს, რომ ხელმძღვანელი კარგად უნდა ერკვეოდეს მართვის მთელ პროცესში, მის ნიუანსებში.

2. ყოველ მმართველობის კონცეფციასა და მეთოდიკას აქვს თავისი ძლიერი და სუსტი მხარეები. ამდენად ხელმძღვანელი ვალდებულია კონკრეტული სიტუაციის გათვლისწინებით გამოიყენოს ის კონცეფცია თუ მეთოდიკა, რომელიც საჭმეს წაადგება და არა პირიქით.

3. შექმნილი სიტუაციის მიხედვით ხელმძღვანელი ვალდებულია განსაზღვროს თუ რომელი ფაქტორებია უფრო მნიშვნელოვანი.

**სიტუაციური ცვლადები.** როგორც ცნობილია, ფირმაზე უამრავი ცვლადები ზემოქმედებენ. ამდენად, ფირმაზე ყოველგვარი ზემოქმედების აღნუსხვა და მასზე რეაგირება შეუძლებელია. მენეჯერის უპირველესი მოვალეობაა, მათგან გამოყოფს უმნიშვნელოვანესი ფაქტორები და გაითვალისწინოს ისინი.

**მართვა მეცნიერებაა თუ ხელოვნება?** მართვის პრობლემების კვლევით დაინტერესებულ მეცნიერთა დიდი ნაწილი თვლის, რომ მართვა - მეცნიერებაა, ამგვარმა დასკვნამ აღიარება ჰპოვა XX საუკუნეში.

მეორე მხრივ, სპეციალისტთა საკმაო რაოდენობას მიაჩნია, რომ მართვა უპირველესად ხელოვნებაა, მართვის ნიუანსებს კი შეიძლება დაეუფლო გამოცდილების მიღებით.

მესკონის, ალბერტისა და ხედოურის აზრით დასკვნა ასეთია: მართვა მეცნიერებაა. იგი ნაწილობრივ შეიძლება ჩაითვალოს ხელოვნებად. მართვის თეორიის კარგი ცოდნა თუ დაეფუძნება მდიდარ გამოცდილებასა და ტალანტს, ჩვენ საქმე სრულფასოვან ხელმძღვანელთან გვექნება.



## თაზი 5

### ფირმის ბარემოზე მოქმედი მიზნები და ტექნოლოგიები

შინაგანი ცვლადები ფირმაში არსებული სიტუაციური ფაქტორებია. რადგან ფირმები ადამიანთა მიერ შექმნილ სისტემებს წარმოადგენენ, მათი შიდა ცვლადები ძირითადად მმართველობითი გადაწყვეტილებების შედეგია. ფირმაში არსებული ძირითადი ცვლადები, რომლებიც ხელმძღვანელობის ყურადღებას მოითხოვენ შემდეგია: მიზნები, სტრუქტურები, ამოცანები, ტექნოლოგია და პერსონალი.

#### 5.1. მიზნები

როგორც ავღნიშნეთ, ფირმა საერთო მიზნების მქონე ადამიანთა ჯგუფებისაგან შედგება. ფირმა შეიძლება განვიხილოთ, როგორც მიზნების მიღწევის საშუალება.

**მიზნების მრავალსახეობა.** ფირმას მრავალნაირი მიზნები შეიძლება ჰქონდეს, რაც განსაკუთრებით განსხვავებული ტიპის ფირმებზე ითქმის. მაგ. კომერციული ფირმები ძირითადად დაინტერესებულნი არიან დანახარჯების შემცირებაზე და მოგების მოცულობის გაზრდაზე. სახელმწიფო ორგანიზაციებს, სასწავლო ინსტიტუტებს და არაკომერციულ საავადმყოფოებს ძირითადად დანახარჯების პრობლემა აწუხებთ. მათი მიზნების ორგანიზება ბევრად არის დამოკიდებული საბიუჯეტო დაფინანსების ოდენობაზე.

**ქვედანაყოფების მიზნები.** ქვედანაყოფებს, ისევე როგორც მთელ ფირმებს, აქვთ მიზნები. მაგ. მარკეტინგის ქვედანაყოფს მიზნად აქვს დასახული მომხმარებელთა

შენიშვნებისა და საჩივრების შემცირება. ხშირად, სხვადასხვა ორგანიზაციის ერთნაირი დასახელების ქვედანაყოფებს ბევრად უფრო მსგავსი მიზნები აქვთ, ვიდრე ამა თუ იმ ფირმის ქვედანაყოფებს.

### **სტრუქტურა**

ლოგიკური ურთიერთდამოკიდებულება ფირმის სტრუქტურას ისეთი ფორმით ქმნის, რომელიც ფირმის მიზნების ეფექტიან რეალიზაციას უზრუნველყოფს. აქ ყურადღება უნდა გავამახვილოთ სტრუქტურასთან დაკავშირებულ ორ ძირითად კონცეფციაზე, ესენია: შრომის სპეციალიზირებული დანაწილება და კონტროლის სფერო.

**შრომის სპეციალიზირებული დანაწილება.** შრომის დანაწილება დამახასიათებელია ნებისმიერი ფირმისათვის. ეს სრულებით არ ნიშნავს იმას, რომ სამუშაო უბრალოდ ნაწილდება არსებულ მომუშავეებს შორის. შრომის სპეციალიზირებული დანაწილების დამახასიათებელი ნიშანთვისება ის არის, რომ ხდება მოცემული სამუშაოს ცალკეულ სპეციალისტებზე განპიროვნება, იმაზე ვისაც მათი შესრულება შეუძლია.

**მართვის მოცულობა.** შრომის ვერტიკალური დანაწილება ან ჰორიზონტალურად დანაწილებული შრომის კოორდინაცია აუცილებელია ნებისმიერი ფირმისათვის! ცნობილია მმართველობითი იერარქიით, რომლის დროსაც რანგით მაღლა მდგომ ხელმძღვანელს ექვემდებარება რანგით ქვევით მდგომი და ეს გრძელდება არამართველობით პერსონალამდე.

იმ პირობების რიცხოვნობა, რომელიც ერთ ხელმძღვანელს ექვემდებარება კონტროლის სფეროს წარმოადგენს. კონტროლის სფერო ორგანიზაციული სტრუქტურის მნიშვნელოვანი მხარეა. როცა ერთ

ხელმძღვანელს ექვემდებარება პერსონალის დიდი რაოდენობა, მაშინ ჩვენ საქმე გვაქვს კონტროლის ფართო სფეროსთან, მას სხვანაირად მართვის ბრტყელ სტრუქტურას უწოდებენ. თუ კონტროლის სფერო ვიწროა, თითოეულ ხელმძღვანელს მცირე რაოდენობის პერსონალი ექვემდებარება, მაშინ ადგილი აქვს მრავალდონიან სტრუქტურას.

**ტექნოლოგია.** იგი მეოთხე მნიშვნელოვანი შინაგანი ცვლადია. სპეციალისტთა უმრავლესობა ტექნოლოგიას განიხილავს, როგორც გამომგონებლებისა და ტექნიკის დამაკავშირებელ საშუალებას. ჩარლზ პეროუს აზრით, იგი ნედლეულის გარდაქმნის გადაამუშავების საშუალებაა.

ამოცანები და ტექნოლოგია ერთმანეთთან მჭიდროდაა დაკავშირებული.

**სტანდარტიზაცია და მექანიზაცია.** სტანდარტიზაციის, ან წარმოებაში სტანდარტული ურთიერთშემცვლელი კომპონენტების პირველად გამოყენებაზე დაკავშირებულია ელი უიტნიის - ბამბის გამწმენდი მანქანის გამომგონებლის სახელთან. სტანდარტიზაციის კონცეფციამ სტიმული მისცა სპეციალიზაციის განვითარებას, რომელმაც თავის მხრივ დაბალკვალიფიციური შრომის გამოყენების პირობები შექმნა.

**კონვეიერულ-ამკრები ხაზები.** წინათ, როდესაც კონვეიერულ ამკრები ხაზები არ არსებობდა, სააგრომობილო წარმოებაში მუშებს ტექნოლოგიური პროცესის შეცვლასთან ერთად, სამუშაო ადგილის შეცვლაც უხდებოდათ, ე.ი. მუშები ადგილს ამა თუ იმ ტექნოლოგიური პროცესის შესაბამისად იცვლიდნენ, იკარგებოდა ბევრი დრო.

## **5.2. ტექნოლოგიის კლასიფიკაცია ვუდვორდის მიხედვით**

ტექნოლოგიის ტიპების კლასიფიკაციებს შორის ყველაზე მეტი აღიარება მოიპოვა ვუდვორდის - ინგლისელი მკვლევარის მართვის სისტემამ. მან შეისწავლა საწარმოო ფორმები და აღმოაჩინა, რომ იქ გამოყენებული ტექნოლოგიები შეიძლება 3 კატეგორიად დაიყოს:

1. ერთეულოვანი, წვრილსერიული ან ინდივიდუალური წარმოება, სადაც ერთდროულად მზადდება მხოლოდ ერთი ან ერთგვაროვანი ნაკეთობის წვრილი სერია.

2. მასობრივი ან მსხვილსერიული წარმოება გამოიყენება დიდი რაოდენობის ნაკეთობის დამზადებისას, რომლებიც ერთმანეთის იდენტურნი არიან ან ერთმანეთს ძლიან გვანან. ასეთი ტიპისათვის დამახასიათებელია მექანიზაცია სტანდარტული დეტალებისა და აკრების კონვეიერული წესის გამოყენებით.

3. უწყვეტი წარმოება იყენებს ავტომატიზირებულ მოწყობილობას, რომელიც მთელი დღეღამის განმავლობაში მუშაობს და დიდი რაოდენობის ერთგვაროვან პროდუქციას ამზადებს, მაგ. ნავთობის გადამუშავება, ფოლადსასხმელი და თუჯის სადნობი წარმოება, ელსადგურის მუშაობა და ა.შ.

## **5.3. ტექნოლოგიის კლასიფიკაცია ტომპსონის მიხედვით**

ჯეიმს ტომპსონის აზრით ტექნოლოგია სამ კატეგორიად შეიძლება დაიყოს:

1. მრავალრგოლიანი ტექნოლოგიები. ისინი ურთიერთდამოკიდებული ამოცანებით ხასიათდებიან, რომლებიც თანმიმდევრობით უნდა სრულდებოდნენ.

2. საშუამავლო ტექნოლოგიები ერთმანეთთან აკავშირებს ადამიანთა ჯგუფებს. მაგ. საბანკო საქმე საშუამავლო ტექნოლოგიაა, რომელიც აკავშირებს მენაბრებსა და მათ, ვინც ბანკიდან სესხს იღებს.

3. ინტენსიური ტექნოლოგია გულისხმობს სპეციალური ხერხების, ჩვევების ან მომსახურების გამოყენებას იმისთვის, რომ განსაზღვრული ცვლილებები მოახდინოს წარმოებაში შემოსულ კონკრეტულ მასალაში.

ტექნოლოგიების კლასიფიკაციის დროს ტექნოლოგიაში განსხვავება ძირითადად ზემოხსენებულ ავტორთა სპეციალიზაციით აიხსნება. ვუდვორდი ძირითადად სამრეწველო საწარმოებს იკვლევდა, ტომპსონი კი არასამრეწველო დარგებს. არ შეიძლება ითქვას, რომ ტექნოლოგიის ესა თუ ის კატეგორია, უკეთესია სხვაზე, რადგან თითოეულს ერთმანეთთან შედარებით აქვს უპირატესობებიც და ნაკლიც.

**ადამიანები.** არც ერთი ტექნოლოგია არ იქნება სასარგებლო, ვერც ერთი ამოცანა ვერ გადაწყდება ადამიანების თანამშრომლობის გარეშე. ხალხი, ადამიანები წარმოადგენენ ორგანიზაციის მესუთე შინაგან ცვლადს. როცა ვლაპარაკობთ ორგანიზაციაზე, ხელმძღვანელებზე, დაქვემდებარებაზე, მნიშვნელოვანია გვახსოვდეს, რომ ყოველთვის ადამიანებთან გვაქვს საქმე. ცუდი ან კარგი ხელმძღვანელი, ცუდი ან კარგი მუშა - კონკრეტული პიროვნებაა. თუ ხელმძღვანელი კარგად არ გაიცნობიერებს, რომ თითოეული მუშაკი პიროვნებაა, თავისი განუმეორებელი განცდებითა და მოთხოვნელებით,

ორგანიზაციას წარმატება არ უწერია, რადგან იგი ერთობლივი შრომის შედეგია.

მართვის თვალსაზრისით, არსებობს ადამიანთა ქცევის სამი ძირითადი ასპექტი: ცალკეული ადამიანის ქცევა, ადამიანთა ჯგუფის ქცევა, ხელმძღვანელთა ქცევის ხასიათი ე.ი. მენეჯერის, როგორც ლიდერის როლი და გავლენა ცალკეული პიროვნებებისა თუ ადამიანთა ჯგუფების ქცევაზე.

**უნარი.** ადამიანები ერთმანეთისგან მნიშვნელოვნად განსხვავდებიან უნარის მიხედვით. ისინი მკვეთრად განსხვავებულ დამოკიდებულებას ამჟღავნებენ ამა თუ იმ პროფესიისა თუ სპეციალობისადმი. ადამიანის უნარის ზრდაში განსაკუთრებით დიდია შექნილი გამოცდილების მნიშვნელობა. თუ გვინდა მაქსიმალურ ეფექტს მივაღწიოთ, ამა თუ იმ თანამდებობისათვის ადამიანის შერჩევის დროს სრულად უნდა იქნეს გათვალისწინებული მისი უნარი.

**ნიჭი და მიდრეკილება** - მჭიდროდ არის დაკავშირებული უნართან. მიდრეკილება რომელიმე კონკრეტული სამუშაოს შესრულებისადმი ადამიანის პოტენციალის გამოხატულებაა. მიდრეკილება და ნიჭიერება როგორც მემკვიდრეობითი თვისებებისა და შექნილი გამოცდილების შერწყმის შედეგი, ტალანტის სახით გამოვლინდება. ნიჭიერება განსაკუთრებით სპორტსა და ხელოვნებაში ვლინდება. მიდრეკილება აადვილებს კონკრეტული სამუშაოს ეფექტიანად შესრულების უნარის შექმნას.

**მოთხოვნილებები.** მოთხოვნილებები რაიმეს უკმარისობის ფსიქოლოგიური თუ ფიზიოლოგიური შეგრძნების შინაგანი გამოხატულებაა. ძირითადად მოთხოვნილებებს ფიზიოლოგიური მოთხოვნილებები (საკვებზე, სასმელზე, სითბოზე და ა.შ.), აგრეთვე ფსიქოლოგიური მოთხოვნილებები.

**მოლოდინი.** მიმდინარე სიტუაციისა და წარსულის გამოცდილებაზე დაყრდნობით, ადამიანები თავიანთი ქცევის შედეგების გათვალისწინებით აყალიბებენ გარკვეულ მოლოდინს. ისინი ცნობიერად (შეგნებულად) თუ ქვეცნობიერად წყვეტენ თუ რამდენად რეალურია ან არარეალურია მათთვის მნიშვნელოვანი მიზნის მიღწევა. ეს მოლოდინი მათი დღევანდელი ქცევის მნიშვნელოვანი განმაპირობებელი ფაქტორია.

**აღქმა** - ძლიერად მოქმედებს მოლოდინისა და ქცევის სხვა ასპექტზე. პრაქტიკული მიზნებისათვის აღქმას ჩვენ განვსაზღვრავთ როგორც შეგრძნებებისაგან მიღებული სტიმულირების ინტელექტუალურ შეცნობას. აღქმა ძალიან მნიშვნელოვანია იმიტომ, რომ იგი მიუთითებს თუ რა არის რეალობა კონკრეტული ინდივიდისათვის. ადამიანები რეაგირებენ არა იმაზე, რაც სინამდვილეში ხდება, არამედ იმაზე რასაც ისინი მომხდარის სახით აღიქვამენ.

აღქმა განსაზღვრავს აქვს თუ არა ადამიანს მოთხოვნილება და მოცემულ სიტუაციაში როგორია მისი მოლოდინი. ხელმძღვანელებმა უნდა აცნობოს მომუშავეებს, რომ ისინი კარგი მუშაობისათვის წახალისდებიან მანამდე, სანამ მომუშავეები ამას არ აღიქვამენ, არ ირწმუნებენ ხელმძღვანელობის გადაწყვეტილების ურყეობას, ისინი შესაბამისად ვერ იმოქმედებენ.

**დამოკიდებულება, თვალსაზრისი.** ადამიანებს შორის განსხვავების კიდევ ერთი ასპექტია რაღაცისადმი ან ვიღაცისადმი მათი დამოკიდებულება ან სოციალური განწყობა. ადამიანი როგორც აღიქვამს გარემოს იმის შესაბამისად იქცევა. ცალკეულ საკითხზე ამის მიხედვით ყალიბდება გარკვეული თვალსაზრისი.

**ფასეულობანი.** გარემო პირობებისადმი დამოკიდებულება კონკრეტული რწმენის, ან გრძნობის გამოვლენაა, ფასეულობანი კი საერთო რწმენის გამოხატულებაა, იგი ყალიბდება კარგი თუ ცუდი მოვლენის, ფაქტის საერთო შეფასების საფუძველზე. ცხოვრებისეულ ფასეულობათა მაგალითებია: “შეუპოვრად შრომა - კარგია”, “საკუთრების უფლება სახელმწიფოს ხელში უნდა იყოს და არა ცალკეული პირების”, “უკეთესია მდიდარი იყო, ვიდრე ღარიბი”.

ფასეულობანი, ისევე როგორც მრავალი სხვა ინდივიდუალური მახასიათებელი სწავლით შეიძინება. მას ასწავლიან სკოლებში, ოჯახში, რელიგიურ დაწესებულებებში, ისინი ყალიბდებიან სხვადასხვა სოციალური კონტაქტების დროს. ფასეულობათა ჩამოყალიბებაში დიდა საზოგადოებრივი როლი.

#### **5.4. გარემოს გავლენა პიროვნებაზე და ქცევაზე**

პიროვნება ვლინდება ცალკეული ადამიანების მახასიათებლებითა და ქცევით, რომლებიც იმდაგვარადაა დაჯგუფებული, რომ ასახავენ მოცემული პირის გარემო პირობებთან შეგუების უნიკალურ ხასიათს. ფსიქოლოგები, ტრადიციულად, ადამიანების ქცევას აღწერდნენ პიროვნების ცალკეული თვისებიდან გამომდინარე, კერძოდ კი როგორიცაა: აგრესიულობა, პატიოსნება, საკუთარ ძალებში დაჯერებულობა, გულისხმიერება ან გულჩათხრობილობა, გაბედულება ან გაუბედაობა. 70-იან წლებამდე ფსიქოლოგების უმეტესობა თვლიდა, რომ ადამიანის ეს თვისებები ყოველგვარ სიტუაციაში მუდმივია, ე.ი. გაბედული ადამიანი ყოველთვის



გაბედულად იქცევა, მშიშარა კი ყოველთვის მშიშარაა. იმისათვის, რომ სრულად გამოიყენონ მომუშავეთა შესაძლებლობანი, ხელმძღვანელებმა უნდა შექმნან სამუშაო გარემო.

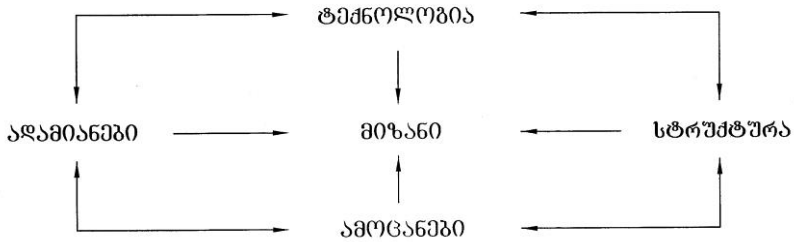
**ჯგუფები.** მომუშავის ქცევის ხასიათზე ძლიერად მოქმედებს ჯგუფები და ლიდერობა. დემონსტრაციების მონაწილემ ან როკ-კონცერტებზე ნამყოფმა ნებისმიერმა ადამიანმა კარგად იცის, რომ ჯგუფები წევრები აყალიბებდნენ მათთვის მისაღებ განწყობას, ფასეულობასა და მოლოდინს, ქცევის ნორმას. ნორმად შეიძლება ჩაითვალოს ქცევის ის სტანდარტები, რომლებიც მისაღებად ითვლება მოცემულ სიტუაციაში. ამოცანა ის არის, რომ მოხდეს ჯგუფური ნორმების იმგვარი ფორმირება, რომელიც ხელს შეუწყობს ორგანიზაციის მიზნების სრულად რეალიზაციას.

**ლიდერობა.** რომ იყო ეფექტიანი მენეჯერი უნდა იყო ლიდერი. ლიდერობა ეს საშუალებაა, რომლის დახმარებითაც ხელმძღვანელი ზემოქმედებს ადამიანების ქცევაზე. ლიდერობასთან დაკავშირებით არსებობს რამდენიმე თვალსაზრისი. ერთ-ერთი ლიდერის სტილი. იგი ასახავს მენეჯერის ფასეულობასა და შეხედულებებს, მის დამოკიდებულებას ხელქვეითისადმი, საერთოდ მის პიროვნებას. ხელმძღვანელობის ის სტილია ეფექტიანი, რომელიც ორგანიზაციის მიზნების რეალიზაციას ემსახურება.

კონკრეტული სტილის ეფექტიანობა დამოკიდებულია სიტუაციაზე, რომელიც ითვალისწინებს შესრულებული სამუშაოს შინაარსსა და ხელქვეითების ინდივიდუალურ მახასიათებლებს.

**შიდა ცვლადების ურთიერთდაკავშირებულობა.**  
 მართვის თითოეულმა სკოლამ მნიშვნელოვანი წვლილი შეიტანა შიდა ცვლადების გაგებაში.

შიდა ცვლადების ურთიერთდაკავშირებულობა



ზემოაღნიშნულ ნახატზე წარმოდგენილია შიდა ცვლადების სისტემური მოდელები.

## **გარე გარემოს მახასიათებლები და ფაქტორები**

ფირმის წარმატება ბევრადღა დამოკიდებული გარეგან გარემოზე, რომელიც არსებით ზეგავლენას ახდენს ორგანიზაციის ფუნქციონირებაზე. მმართველობითი ფუნქციის ეფექტიანად შესრულება წარმოუდგენილია გარეგანი ცვლადების ზემოქმედების გათვალისწინების გარეშე.

### **6.1. ფირმა და მისი გარემო**

**გარე გარემოს განსაზღვრა.** ფირმაზე მეტ-ნაკლებად უამრავი გარე ფაქტორი ზემოქმედებს. ამოცანა ის არის, რომ მათგან გამოიყოს უმთავრესი, უმნიშვნელოვანესი ფაქტორები, რომლებზეც ბევრადღა დამოკიდებული ფირმის წარმატებები. ჯერაღდ ბელის სიტყვებით რომ ვთქვათ, ფირმის გარე გარემო მოიცავს ისეთ ელემენტებს, როგორიცაა: მომხმარებლები, კონკურენტები, სამთავრობო დაწესებულებები, მიმწოდებლები, საფინანსო ორგანიზაციები და შრომითი რესურსების წყაროები.

განასხვავებენ: I ფირმებზე პირდაპირი ზემოქმედების გარემოს, რომელშიც, ელბინგის თანახმად, იგულისხმება ის ფაქტორები, რომელებიც უშუალოდ ზემოქმედებენ საწარმოო ოპერაციებზე და თვითონაც პირდაპირ და უშუალოდ განიცდიან მათ ზემოქმედებას. ასეთ ფაქტორებს მიეკუთვნება: მიმწოდებლები, შრომითი

რესურსები, სახელმწიფო რეგულირების დაწესებულებები და კანონები, პროფკავშირები, მომხმარებლები და კონკურენტები.

2. ირიბი ზემოქმედების გარემოში იგულისხმება ის ფაქტორები, რომლებიც ოპერაციებზე პირდაპირ გავლენას არ ახდენენ, მაგრამ მათ მიმდინარეობაზე ამა თუ იმ ფორმით მოქმედებენ.

## **6.2. გარე გარემოს მახასიათებლები**

გარე გარემოს ფაქტორების ურთიერთკავშირი. ურთიერთდაკავშირებულობის ფაქტი განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია მსოფლიო ბაზრებისათვის. ჰარვარდის უნივერსიტეტის პროფესორის რობერტ რეიჩის აზრით “დედამიწა სწრაფად გადაიქცევა ერთიან ბაზრად”. აღსანიშნავია, რომ ამერიკელების მიერ დახარჯული ყოველი ერთი დოლარიდან 20 ცენტი საექსპორტო საქონლის წარმოებაზე მოდის. გარეგანი გარემოს ფაქტორები მჭიდრო ურთიერთკავშირშია და ისინი სწრაფად იცვლებიან. ყოველი ხელმძღვანელი, რომელიც წარმატებაზე ფიქრობს, ანგარიშს უნდა უწევდეს ამ ფაქტს.

**გარე გარემოს სირთულე** - განპირობებულია იმ ფაქტორთა სიმძლავრით, რომელზეც ზემოქმედებს მრავალრიცხოვანი მიმწოდებელი და კონკურენტი, სახელმწიფო დადგენილებები, რომელიც ხშირად ცვლის ტექნოლოგიას, პროფკავშირებთან გაფორმებული ხელშეკრულებებს და ა.შ. ბევრად უფრო რთულ გარემოში იმყოფება იმათთან შედარებით, რომლებსაც

რამდენიმე მიმწოდებელი და კონკურენტი ჰყავს, ნაკლებად იცვლიან ტექნოლოგიას და სხვა.

**გარემოს მოძრაობა (ცვლილება).** გარემოს მოძრაობა ესაა სიჩქარე, რომლითაც მიმდინარეობს ცვლილებები ფირმის გარშემო. მკვლევარებმა დაადგინეს, რომ ზოგიერთი დარგის (ფარმაცევტული, ქიმიური და ელექტრონული) ფირმაში ტექნოლოგიის ცვლილებების სიჩქარე ბევრად უფრო მაღალია, ვიდრე მანქანათმშენებლობისა და საკონდიტრო მრეწველობაში, კომპიუტერულ წარმოებაში და ა.შ. ნაკლებ შესამჩნევი ცვლილებები მიმდინარეობს საავეჯო, ტარისა და შესაფუთი მასალების, აგრეთვე კონსერვების წარმოებაში.

**გარე გარემოს განუსაზღვრელობა.** იგი დამოკიდებულია იმ ინფორმაციის რაოდენობაზე და სრულფასოვნებაზე, რომელსაც ფირმა ფლობს. თუ ინფორმაცია მცირეა და ეჭვს იწვევს მისი სისწორე, მაშინ ჩვენ საქმე გვაქვს გარე გარემოს უფრო მეტ განუსაზღვრელობასთან, ვიდრე იმ შემთხვევაში, როცა ინფორმაცია უფრო სრული და ამავე დროს სარწმუნოა.

**პირდაპირი ზემოქმედების გარემო.** როგორც ავნიშნეთ, პირდაპირი ზემოქმედების გარემოს განმსაზღვრელი ფაქტორებია მიმწოდებელი, სახელმწიფო ორგანიზაციები და კანონები, მომხმარებლები და კონკურენტები.

**მიმწოდებლები** - ფირმას უზრუნველყოფენ მასალებით, ენერგიით, სამუშაო ძალით და ა.შ. შესაძლოა სხვა ქვეყნებიდან მიღებული რესურსები უფრო იაფი და მაღალი ხარისხის იყოს, მაგრამ ამგვარი კავშირი საშიშიცაა, რადგან ამ დროს გაძლიერებულია გარემოს მოძრაობის ფაქტორები (მაგ, პოლიტიკური არასტაბილურობა, ეკონომიკის დაცემა და ა.შ.).

**მასალები.** ფირმის გამართული მუშაობა ბევრადღაა დამოკიდებული მასალებით მომარაგებაზე. ამასთან მომარაგება უნდა იყოს კომპლექსური და დროული. ფირმა დროულად უნდა იღებდეს მისთვის აუცილებელ ყველა მარაგს.

**კაპიტალი.** ფირმის საქმიანობისა და გაფართოების ერთ-ერთი მთავარი პირობაა მისი სავაჭრო რაოდენობის კაპიტალით უზრუნველყოფა. არსებობს რამდენიმე სახის ინვესტორი, ესენია ბანკები, დაწესებულებების პროგრამები, აუქციონები და კერძო პირები (რომლებიც კომპანიის ობლიგაციებს ყიდულობენ).

**შრომითი რესურსები.** საჭირო პროფესიის და კვალიფიკაციის პერსონალის გარეშე ფირმის გამართული მუშაობა წარმოუდგენელია. მრავალი მაღალკანვითარებული ქვეყნის ეკონომიკის რიგი დარგები საჭირო პროფესიისა და მაღალი კვალიფიკაციის სპეციალისტების უკმარისობას განიცდიან. ეს შესამჩნევია კომპიუტერების მრეწველობაში. ბევრ ფირმას აკლია მაღალკვალიფიცირებული ტექნიკოსები, გამოცდილი პროგრამისტები და სისტემის დამმუშავებლები. პრობლემას წარმოადგენს ტალანტის მქონე მენეჯერების შერჩევაც. ფირმები პროფკავშირებთან დებენ ხელშეკრულებას შრომითი ურთიერთობების შესახებ და ამით ფაქტობრივად წყვეტენ გარედან მათთვის რაოდენობისა და კვალიფიკაციის სპეციალისტის მიწოდების პრობლემას.

**კანონები.** ფირმები მოვალენი არიან დაიცვან ყველა სახის კანონები, რომლებიც მათ საქმიანობას ეხება. მაგ. შრომითი კანონმდებლობით გათვალისწინებული და დასაქმებასთან დაკავშირებული ყველა უფლება ან მოვალეობა. XX საუკუნეში სხვადასხვა სახის კანონების რიცხვი მკვეთრად გაიზარდა, გართულდა ფირმის საქმიანობაც.

**სახელმწიფო ორგანოები.** აშშ-ი ფირმები ვალდებულნი არიან დაიცვან არა მარტო ფედერალური და შტატების კანონები, არამედ სახელმწიფო რეგულირების ორგანოების მოთხოვნებიც. მაგ. შტატებს შორის ვაჭრობის კომისია არეგულირებს სავაჭრო ურთიერთობებს, კავშირის ფედერალური კომისია კი შტატებს შორის სატელეფონო, სატელევიზიო და რადიოკავშირებს. კვების პროდუქტების და მედიკამენტების ხარისხის ზედამხედველობის სამმართველო არეგულირებს მათი წარმოებისა და გასაღების პროცესებს.

**მომხმარებლები.** მართვის თეორიის ცნობილი სპეციალისტის პიტერ დრუკერის აზრით, ბიზნესის ერთად-ერთი და უმაღლესი მიზანია მომხმარებლის პოვნა და მისი მოთხოვნების დაკმაყოფილება. ბიზნესისათვის მომხმარებელი უმთავრესი წარმმართველი ძალაა. მომხმარებელი წყვეტს, თუ როგორი და რა სახის საქონელია მისთვის სასურველი, როგორი ფასებია მისთვის მისაღები და ა.შ. ორგანიზაციამ ზემოთ აღნიშნული უნდა გაითვალისწინოს.

**კონკურენტები.** ისინი ერთ-ერთ უმნიშვნელოვანეს გარე ფაქტორს წარმოადგენს კონკურენტულ ბრძოლაში დამარცხებულებს გაკოტრება ელით. ვისაც წარმატების მოპოვება სურს, ცდილობს დანერგოს ახალი, ნოვატორული იდეები, შეამციროს საწარმოო დანახარჯები, აამაღლოს წარმოების ეფექტიანობა, პროდუქციისა და მომსახურების ხარისხი. იგი მოიცავს როგორც საქონლის წარმოების, ისე რეალიზაციის ყველა ეტაპს.

### 6.3. საერთაშორისო ბიზნესის სახეობები

საერთაშორისო ბაზარზე ფირმები შეიძლება მოხვდნენ სახვადასხვა გზით. ასეთია: ექსპორტი, ლიცენზირება, ერთობლივი საწარმოები, პირდაპირი კაპიტალდაბანდებანი, საერთაშორისო კორპორაციები.

**ექსპორტი.** იგი უცხოეთის ბაზარზე მოხვედრის უმარტივესი გზაა. ამ მიზნით ფირმა ქმნის დამოუკიდებელ სავაჭრო კომპანიას ან საშუამავლო სამსახურს, რომელიც აადვილებს უცხოელ მყიდველებთან დაკავშირებას.

**ლიცენზირება.** ფირმამ მის მირ წარმოებული პროდუქციის ლიცენზია სპეციალური შეთანხმების საფუძველზე შეიძლება მიჰყიდოს სხვა სახელმწიფოს ან უცხო კომპანიას. ამ შეთანხმების საფუძველზე სხვა სახელმწიფომ ან კომპანიამ შეიძლება გამოიყენოს ლიცენზიის გამყიდველი ფირმების პატენტი ან ტექნოლოგია, სანაცვლოდ იგი ლიცენზიის გამყიდველს უხდის სალიცენზიო გადასახადს ან უნაზღაურებს გაწეულ მომსახურებას.

**ერთობლივი საწარმოები.** სხვადასხვა ქვეყნის ორი ან მეტი კერძო ან სახელმწიფო კომპანია ერთობლივად ქმნის ფირმას. ყველა მონაწილე მოგებას იღებს აქციების პაკეტის შესაბამისად.

**პირდაპირი კაპიტალდაბანდებანი.** საერთაშორისო ბიზნესის მაგალითია ფირმის მიერ უცხო ქვეყანაში პროდუქციის წარმოების (ან მომსახურების) ორგანიზება და ამასთან დაკავშირებულ ყველა მთავარ ფუნქციაზე (წარმოება, მარკეტინგი, ფინანსები და ა.შ) სრული კონტროლის დაწესება.



**საერთაშორისო კომპანიები.** ასეთი კორპორაციები ფლობენ და მართავენ სხვადასხვა ქვეყნებში განლაგებულ საწარმოებს. მაგ. მსოფლიოს ასამდე მსხვილ მრავალფეროვნულ კორპორაციას ფილიალები აქვს 20-ზე მეტ ქვეყანაში.

#### **6.4. საერთაშორისო გარემოს ფაქტორები**

საერთაშორისო გარემოს განმსაზღვრელ ფაქტორებს მიეკუთვნება: კულტურა, ეკონომიკა, კანონმდებლობა, სახელმწიფო რეგულირება და პოლიტიკური ვითარება.

**კულტურა.** კულტურაში იგულისხმება საზოგადოებაში გაბატონებული ფასეულობების, რწმენის, ჩვეულებების და განწყობის სისტემა. ყველა საზოგადოებას თავისი კულტურა აქვს, რომელიც დიდ გავლენას ახდენს ყოველდღიურ ცხოვრებაზე. მაგ. აშშ-ის კულტურა შეიძლება დავახასიათოთ, როგორც ინდივიდუალისტური, მატერიალისტური, მაშინ როცა იაპონიასა და ჩინეთში ჯგუფების ინტერესებს გაცილებით მეტი ყურადღება ეთმობა, ვიდრე ინდივიდებს.

**ეკონომიკა.** როგორც აღვნიშნეთ, საერთაშორისო ბიზნესში მონაწილე, ან მონაწილეობის სურვილის მქონე ფირმა ვალდებულია კარგად იცნობდეს იმ ქვეყნის ეკონომიკურ მდგომარეობას, რომელიც მის ინტერესებში შედის. კერძოდ, ფირმამ უნდა იცოდეს მისთვის საინტერესო ქვეყანაში როგორია ხელფასის დონე, სატრანსპორტო ხარჯები, ვალუტის გაცვლის კურსი, ინფლაციის დონე, საბანკო კრედიტის პროცენტი, დაბეგვრისა და ეკონომიკური განვითარების დონე.

**კანონები და სახელმწიფო რეგულირება.** საერთაშორისო ბიზნესში მონაწილე ნებისმიერი ფორმა ვალდებულია კარგად იცნობდეს იმ ქვეყანაში მოქმედ კანონებსა და სახელმწიფო რეგულირების აქტებს, რომელშიც ამა თუ იმ ფორმით საქმიანობს. კერძოდ საქმე ეხება დაბეგვრას, პატენტებს, შრომით ურთიერთობებს, ფასწარმოქმნას და ა.შ.

**პოლიტიკური ვითარება.** იგი საერთაშორისო ბიზნესის განვითარებაზე მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს. იმ ქვეყანაში, სადაც არასტაბილური პოლიტიკური ვითარებაა, უცხოელი ინვესტორების მოზიდვა პრაქტიკულად გამორიცხულია.

## თაზო 7

### ფირმის ეთიკა და თანამედროვე მართვა

#### 7.1. ფირმის სოციალური პასუხისმგებლობა და ეთიკა

არსებობს ორი განსხვავებული თვალსაზრისი იმის შესახებ, თუ როგორ უნდა ფუნქციონირებდეს ფირმა საზოგადოებრივ გარემოში იმისათვის, რომ იგი სოციალურად ჩაითვალოს.

პირველი მათგანის თანახმად, ფირმა სოციალურად პასუხისმგებლად ითვლება, როცა იგი კანონებისა და სახელმწიფო რეგულირების დონისძიებების დაურღვევლად მაქსიმალურად ზრდის მოგებას. ამ პოზიციიდან ჩანს, რომ ფირმას მხოლოდ ეკონომიკური მიზნები უნდა ამოძრავებდეს.

მეორე თვალსაზრისის მიხედვით, გარდა ზემოაღნიშნულისა, ფირმა ვალდებულია თავისი აქტიური საქმიანობით ზემოქმედებას ახდენს მომხმარებელზე, ადგილობრივ მოსახლეობაზე, აგრეთვე, გარკვეული პოზიტიური წვლილი შეჰქონდეს ამ ქვეყნის სოციალური პრობლემების გადაწყვეტაში.

#### 7.2. ბიზნესის როლი საზოგადოებაში

XX საუკუნის დასაწყისში ბიზნესის ზოგიერთი ხელმძღვანელი გამოთქვამდა მოსაზრებას იმის შესახებ, რომ ფირმის ძირითადი მიზანი მხოლოდ მოგების მიღება როდია. თუმცა ამ მოსაზრებას ყველა არ იზიარებდა.

მეორე თვალსაზრისის მიხედვით, თანამედროვე ფორმა გარემოს რთული ნაწილია, რომელიც მთელ საზოგადოებას მრავალი შემაღგენელი ელემენტით უკავშირდება. მათ ხშირად ფირმასა და საზოგადოებას შორის შუამავლებს უწოდებენ. მათ მიეკუთვნება ადგილობრივი მოსახლეობა, მომხმარებლები, მიმწოდებლები, ინფორმაციის საშუალებები, სხვადასხვა სახის კავშირები ან გაერთიანებები, აგრეთვე, მომუშავეები და აქციების მფლობელები.

როგორც ჩანს, ფირმის ეკონომიკური მიზნები შეთანხმებული უნდა იყოს საზოგადოების ეკონომიკურ და სოციალურ ინტერესებთან ფირმა უნდა მოქმედებდეს ისეთ მრავალრიცხოვან სფეროებში, როგორცაა საცხოვრებელი გარემოს დაცვა, ჯანდაცვა და უსაფრთხოება, სამოქალაქო სამართალი, მომხმარებლის ინტერესების დაცვა და ა.შ. ამ შემთხვევაში ფირმა შეიძლება ჩაითვალოს სოციალური პასუხისმგებლობის მქონედ.

ფირმების სოციალური პასუხისმგებლობის შესახებ პირველი ფუძემდებლური ნაშრომი მხოლოდ გასული საუკუნის 50-იან წლებში გამოჩნდა.

ჰოვარდ ბოუენმა წიგნში “ბიზნესმენის სოციალური პასუხისმგებლობა” განიხილა, თუ როგორ შეიძლება ბიზნესში გავრცელდეს სოციალური პასუხისმგებლობის კონცეფცია და მან რა მოცულობის ეკონომიკური და სოციალური შედეგები შეიძლება მოუტანოს საზოგადოებას.

**იურიდიული პასუხისმგებლობა.** ფირმის იურიდიული პასუხისმგებლობა იმ კონკრეტული კანონებისა თუ სახელმწიფოებრივი რეგულირების ნორმების დაცვაა, რომლებიც განსაზღვრავენ, თუ რისი უფლება აქვს ფირმას, ან რა ეკრძალება მას.

**სოციალური პასუხისმგებლობა.** იურიდიულისაგან განსხვავებით, ფირმის პასუხისმგებლობა არ შეიძლება მთლიანად იძულებას ემყარებოდეს. მაგ. აშშ-ში ფირმა, სახელმწიფო რეგულირების ნორმების თანახმად, ვალდებულია შტატში ჰყავდეს ეროვნული უმცირესობის წარმომადგენლები 15%-ის ოდენობით. თუ მათ ეს მაჩვენებლები ვერ დაიცვეს, პასუხს აგებენ კანონის მიხედვით, მაგრამ ფირმა არაა პასუხისმგებელი იმაზე, თუ რა მდგომარეობაა მთლიანად რეგიონში ეროვნულ უმცირესობათა დაქირავების მხრივ.

**სოციალური პასუხისმგებლობის სასარგებლოდ მოქმედი არგუმენტები:**

1. ბიზნესისათვის ხელსაყრელი გრძელვადიანი პერსპექტივები. იმ საზოგადოებაში, სადაც სოციალური პრობლემები მეტ-ნაკლებად გადაჭრილია, ბიზნესის განვითარებისათვის უკეთესი შესაძლებლობები იქმნება;

2. მოსახლეობის ფართო მასების მოთხოვნილებებისა და მოლოდინის ცვლილება;

3. რიგი სოციალური პრობლემების დაძლევისათვის საჭირო რესურსების არსებობა. ბიზნესი ფლობს რესურსების (ადამიანის, ფინანსური) მარაგს, რომელიც საშუალებას აძლევს მას დაეხმროს სახელმწიფო ორგანოებს ქვეყნის სოციალური პრობლემების გადაჭრაში;

4. მორალური ვალდებულება იმისა, რომ გამოავლინო სოციალური პასუხისმგებლობა. ფირმა საზოგადოების შემადგენელი ნაწილია და ამდენად, უნდა იკისროს მისდამი გარკვეული სოციალური პასუხისმგებლობა.

### **7.3. სოციალური პასუხისმგებლობის საწინააღმდეგო არგუმენტებია:**

1. მოგების მაქსიმიზაციის პრინციპების დარღვევა. რესურსების ნაწილის სოციალური საჭიროებისათვის წარმართვა ხელს უშლის მაქსიმალური მოგების მიღებას;

2. სოციალური პასუხისმგებლობა დაკავშირებულია ფირმის დანახარჯებთან. საბოლოო ჯამში, ეს დანახარჯები (ფასების ზრდის გამო) მომხარებელზე უარყოფით გავლენას ახდენს;

3. მოსახლეობის ფართო მასებისათვის ბიზნესმენების ანგარიშვადღებულების არასაკმარისი დონე. ცნობილია, რომ მმართველებს არ ირჩევენ, მათ ნიშნავენ შესაბამისად ისინი არ არიან ვადღებულნი ანგარიში ჩააბარონ საზოგადოებას.

4. სოციალური პრობლემის გადაწყვეტისათვის საჭირო ცოდნის უქონლობა. ნებისმიერ ფირმაში პერსონალი უფრო კარგად არის მომზადებული ეკონომიკის, ბაზრისა და ტექნიკის სფეროში, ვიდრე სოციალურ საკითხებში.

### **7.4. ეთიკა და თანამედროვე მართვა**

სოციალური პასუხისმგებლობის პრობლემის საფუძველია ადამიანის პიროვნული ფასეულობები, რომლებიც განსაზღვრულია როგორც შეხედულება სიბოროტესა და სიკეთეზე. ის ადამიანები, რომლებსაც მიაჩნიათ, რომ “ფირმამ უნდა მოახდინოს მოგების მაქსიმიზაცია კანონის დაცვით” მაღალ ფასეულობად თვლიან

მაქსიმალური მოგების მიღებას, ეფექტიანობის ამაღლებას, კანონის მკაცრად დაცვას, უმნიშვნელო ფასეულობად კი აღტრუიზმს.

ასეთ ადამიანებს მიაჩნიათ, რომ ფირმა სწორედ იქცევა და არის სოციალურად პასუხისმგებელი, თუ მისი მოქმედებები შეესაბამება ფასეულობათა მოცემულ სისტემას. იმისათვის, რომ გაკეთდეს სწორი არჩევანი, წარმოდგენა უნდა გვქონდეს ეთიკაზე. ეთიკას საქმე აქვს ზნეობრივ პრინციპებთან, რომლებიც განსაზღვრავენ სწორ და არასწორ ქცევას.

კანონის დარღვევით არაეთიკურ მოქმედებას მიეკუთვნება დოკუმენტების ფალსიფიკაცია, რომელიც გაეგზავნება სახელმწიფო კონტროლის სამსახურებს, სახსრების მითვისება, რასობრივი დისკრიმინაცია და სექსუალური ძალადობა სამუშაო გარემოში. კანონგარეშე მოქმედებები, რომლებიც ეხება გარემოს გაჭუჭყიანებას, პროდუქციის უსაფრთხოებასა და შრომის დაცვას, ასევე უნდა მივაკუთვნოთ არაეთიკურ მოქმედებას.

გასული საუკუნის 70-იან წლებში აშშ-ში ჩატარებული გამოკვლევებიდან ჩანს, რომ 500 ამერიკული კომპანიიდან 2/3 კანონსაწინააღმდეგო მოქმედებას ეწეოდა. ამერიკელების აზრით, იმ პირთა რიცხვი, რომლებსაც კომპანიების ქცევა მოსწონს, თანდათან კლებულობს. ასეთი აზრისაა გამოკითხულთა 65%. ისინი ორგანიზაციათა არაეთიკური ქცევის მიზეზებად თვლიან:

1. კონკურენტულ ბრძოლას, რომელმაც შეიძლება მწვავე ხასიათი მიიღოს;
2. მაქსიმალური მოგებისათვის ღტოლვას;
3. ხელმძღვანელთა მიერ ეთიკური ქცევის სათანადოდ შეუფასებლობას;

4. ამერიკულ საზოგადოებაში ეთიკის მნიშვნელობის გაუფასურებას.

**ქცევის ეთიკურობის მაჩვენებლების ამაღლება.** იმისათვის, რომ აამაღლონ ხელმძღვანელებისა და რიგითი მუშაკების ქცევის მახასიათებლები, ფირმები სხვადასხვა ღონისძიებებს მიმართავენ. მათ მიეკუთვნება ეთიკური ნორმატივების დამუშავება, ეთიკის კომიტეტის შექმნა, სოციალური რევიზიისა და ეთიკური ქცევის სწავლება.

**ეთიკის ნორმატივები.** აკრძალულ ქცევას წარმოადგენს ქრთამის აღება, გამოძალგა, საჩუქრები (ძვირფასი და ძვირადღირებული), ფულის უკანონოდ მიღება, თაღლითობა.

**ეთიკის კომიტეტები.** ზოგიერთი ფირმა ქმნის ეთიკის მუდმივ კომიტეტს, რომლის ძირითადი დანიშნულებაა შეაფასოს ფირმის საქმიანობა ეთიკის სფეროში. ზოგიერთი ფირმა ამ მიზნით ქირაობს ბიზნესის ეთიკის სპეციალისტს, რომელსაც ეთიკის ადვოკატი ჰქვია. მისი მიზანია ეთიკური საკითხების შესახებ მოსაზრებების შემუშავება.

**სოციალური რევიზიები.** მათი მიზანია ფირმის სოციალური გავლენის შესახებ ანგარიშის შედგენა. ასეთი ანგარიშები ფირმის სოციალური პასუხისმგებლობის დონეს გვიხასიათებენ.



## თაზი 8

### კომუნიკაცია

#### 8.1. კომუნიკაციის პროცესი და მართვის ეფექტიანობა

მენეჯერის მუშაობის პროცესის ანალიზიდან ჩანს, რომ ხელმძღვანელი კომუნიკაციაზე თავისი სამუშაო დროის 50-დან 90%-მდე ხარჯავს. ეს შეიძლება წარმოუგენლად მოგვეჩვენოს, მაგრამ გასაგები გახდება, თუ გავითვალისწინებთ ხელმძღვანელის იმ როლებს, რომლებსაც ის ასრულებს პიროვნებათშორისო ურთიერთობების, ინფორმაციების გაცვლის, გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში, აღარაფერს ვამბობთ მართვის ისეთ ფუნქციაზე, როგორცაა დაგეგმვა, ორგანიზება, მოტივაცია და კონტროლი. სწორედ იმიტომ, რომ ინფორმაციის გაცვლა მმართველობითი საქმიანობის აუცილებელ პირობას წარმოადგენს.

ხელმძღვანელი თავის სამ როლს და მართვის ოთხ მთავარ ფუნქციას იმისათვის ახორციელებს, რომ სწორად ჩამოაყალიბოს ფირმის მიზნები და მიაღწიოს მათ.

ინდივიდისა და ფირმის წარმატების უზრუნველსაყოფად აუცილებელია ეფექტიანი კომუნიკაციის არსებობა.

ფირმებში ინფორმაციის გაცვლის შესახებ მსჯელობისას, ჩვეულებრივ გულისხმობენ ადანიანებს, რომლებიც ერთმანეთთან საუბრობენ (პირადი ურთიერთობების პროცესი), ან ჯგუფში (კრებებზე) კამათობენ, საუბრობენ ტელეფონით ან კითხულობენ და ადგენენ ჩანაწერებს, ბარათებსა და ანგარიშებს.

ფირმაში სწორედ ამ შემთხვევებზე მოდის კომუნიკაციის ძირითადი ნაწილი, თუმცა ზოგადად, კომუნიკაციები ყოველსმომცველ, ყველგან შეღწეულ და რთულ პროცესს წარმოადგენენ.

**კომუნიკაციები ფირმებსა და მის გარემოს შორის.** ცნობილია, რომ ფირმების საქმიანობაზე საგრძნობ გავლენას ახდენს გარემოს ფაქტორები. ამ ფაქტორებზეა დამოკიდებული კომუნიკაციური საჭიროებანიც.

კომუნიკაციების ისეთი საშუალებების შერწყმამ, როგორცაა თათბირი, სამსახურებრივი ჩანაწერები, სატელეფონო საუბრები, ფორმალური ანგარიშები, ვიდეოფირები, ინდივიდუალური საუბრები, ხელმძღვანელებს ფირმის მომსახურებასთან სწრაფი და ეფექტიანი ურთიერთობების საშუალება მისცა.

ფირმებში გარემოსთან კომუნიკაციური კავშირის დამყარების მიზნით სხვადასხვა საშუალებებით სარგებლობენ. არსებულ და პოტენციურ მომხმარებლებს ისინი რეკლამასა და სხვა საშუალებებით ატყობინებენ ბაზარზე საქონლის მოძრაობისა და სხვა პროგრამების შესახებ. საზოგადოებასთან ურთიერთობის სფეროში დიდი ყურადღება ეთმობა ფირმის გარკვეული “იმიჯის” შექმნას. ამიტომაც, რომ ფირმის ხელმძღვანელობა ცდილობს კარგი ავტორიტეტით სარგებლობდეს როგორც ადგილობრივ, ისე საერთაშორისო დონეზე.

**კომუნიკაციები დონეებსა და ქვედანაყოფებს შორის.** მართვის დონეთაშორისი კომუნიკაციები. ფირმის შიგნით ინფორმაცია მოძრაობს მართვის დონეებს შორის. იგი მართვის დონეებს შორის ვერტიკალური კომუნიკაციების ჩარჩოებში შეიძლება გადაეცეს როგორც აღმავალი - ქვევიდან ზევით, ისე დაღმავალი, ზევიდან ქვევით - მიმართულებით.

დადამავალი გზით ინფორმაციის გადაცემას, დაქვემდებარებულ დონეებს ეცნობება მიმდინარე ამოცანების, პრიორიტეტების შეცვლის, კონკრეტული დავალებების, რეკომენდირებული პროცედურების შესახებ.

ფირმაში კომუნიკაციის ადამავალი მიმართულებით გადაცემის მაგალითს წარმოადგენს, ვთქვათ ბანკის თანამშრომლის მიერ ბანკის ხელმძღვანელობისათვის ინფორმაციის მიწოდება იმის შესახებ, რომ შეფერხებით მუშაობს კომპიუტერული ტექნოლოგიები.

როგორც ქვემოდან ზევით, ისე ზემოდან ქვემოთ გადაცემული ინფორმაცია გასაგები უნდა იყოს, ამასთან, აუცილებელია იგი მიწოდებულ იქნეს კორექტულად. მაგ, ინჟინერმა შეიმუშავა თვითმფრინავის ფრთის დასამზადებლად საჭირო ფურცლოვანი ლითონის დაჭრის ეფექტიანი ხერხი და სურს ამის შესახებ შეატყობინოს ხელმძღვანელს. თუ ინჟინერი პირდაპირ შეიტყობს ხელმძღვანელის კაბინეტში სიტყვებით “რაც გინდათ ის ჰქენით, მაგრამ თქვენ უნდა დანერგოთ ეს ხერხი”, მმართველმა შეიძლება უარყოფითი რეაგირება მოახდინოს. მაგრამ, თუ იგივე ინჟინერი თავის გადაწყვეტილებას დადგენილი წესის მიხედვით გააცნობს ყველა აუცილებელ მხარეს (მაგ, წარმოების მმართველს) და მისი წინადადება ამის შემდეგ გადაეცემა ორგანიზაციის ხელმძღვანელს, საქმე წინ წაიწევს.

გამორიცხული არ არის, რომ მართვის მაღალ დონეებზე, სხვადასხვა მიზნით, ნოვატორული იდეა თუ წინადადება უარყოფილი იქნეს.

**კომუნიკაციების გაცვლა სხვადასხვა განყოფილებებს შორის.** ფირმები ადამავალი და დადამავალი მიმართულებით ინფორმაციის გაცვლის გარდა, ჰორიზონტალურ კომუნიკაციასაც საჭიროებენ. ფირმა მრავალი

ქვედანაყოფისგან შედგება, ამიტომ ამოცანებისა და მოქმედებების კოორდინაციისათვის საჭიროა მათ შორის ინფორმაციის გაცვლა.

**კომუნიკაცია ხელმძღვანელი - ხელქვეითი** ფირმაში კომუნიკაციის ყველაზე მნიშვნელოვან კომპონენტს წარმოადგენს ურთიერთობა ხელმძღვანელსა და ხელქვეითს შორის. მართალია ეს ურთიერთობა ინფორმაციის ვერტიკალურად გავლის სახით გვევლინება, მაგრამ იგი მაინც ძალზე საინტერესოა, რადგან ხელმძღვანელის საკომუნიკაციო საქმიანობის 2/3 მაინც მოიცავს.

ხელმძღვანელსა და ხელქვეითს შორის ინფორმაციის გაცვლის მრავალი სახეობებიდან ზოგიერთი დაკავშირებულია ამოცანის, პრიორიტეტებისა და მოსალოდნელი შედეგების გარკვევასთან; განყოფილების ამოცანების გადაწყვეტაში შესაბამისი პირების ჩაბმასთან; მუშაობის ეფექტიანობის საკითხების განხილვასთან; მოტივაციის საკითხების გადაწყვეტასთან; ხელქვეითების უნარის განვითარებასა და სრულყოფასთან; რეალურად არსებული ამ თუ იმ პრობლემების შესახებ ინფორმაციის შეგროვებასთან; იდეების, წინადადებების მიღებასთან და ა.შ.

**კომუნიკაციები ხელმძღვანელსა და მუშა ჯგუფს შორის.** ხელმძღვანელსა და ხელქვეითს შორის ინფორმაციის გაცვლის გარდა, ინფორმაცია მოძრაობს ხელმძღვანელსა და მის მუშა ჯგუფს შორის. მუშა ჯგუფთან კომუნიკაცია ხელმძღვანელს საშუალებას აძლევს აამაღლოს ჯგუფის მუშაობის ეფექტიანობა.

ზოგჯერ, პრობლემების განსახილველად მუშა ჯგუფი იკრიბება ხელმძღვანელის გარეშე. ასეთი შეხვედრები

ამაღლებს თანამშრომელთა სამუშაოთა დაკმაყოფილების დონეს.

არსებობს ფორმალური და არაფორმალური კომუნიკაციები. ფორმალურია ის ინფორმაციები, რომლებიც ფირმასა და მის გარემოს შორის კომუნიკაციური საშუალებით ვრცელდება და მათი გადამოწმება არცთუ ისე რთულ საქმეს წარმოადგენს.

არაფორმალური კომუნიკაციების არხს შეიძლება ხმების გავრცელების არხი ვუწოდოთ. არაფორმალური კომუნიკაციები ხშირ შემთხვევაში დაზუსტებული და არასწორია, მათზე დაყრდნობა არ შეიძლება, მაგრამ არის შემთხვევები, როცა არაფორმალური ინფორმაცია სწორ ცნობებსაც შეიცავს.

## **8.2. ფირმების კომუნიკაციური პროცესი**

კომუნიკაციური პროცესი გულისხმობს ინფორმაციის გაცვლას ორ ან მეტ ადამიანს შორის. თუ კომუნიკაციები ცუდად არის ორგანიზებული, გადაწყვეტილებებიც ნაკლებად სარწმუნო იქნება,

კომუნიკაციური პროცესის ძირითადი მიზანია - ინფორმაციის გაგების უზრუნველყოფა, რომელიც გაცვლის საგნის ე.ი. შეტყობინების სახით გვევლინება. უკეთესად რომ გავიგოთ ინფორმაციის გაცვლის პროცესი და მისი ეფექტიანობის პირობები საჭიროა გავეცნოთ კომუნიკაციური პროცესის ეტაპებსა და ელემენტებს.

**კომუნიკაციის პროცესის ელემენტები და ეტაპები.**  
ინფორმაციის გაცვლის პროცესში შეიძლება გამოიყოს ოთხი საბაზისო ელემენტი:

1. გამგზავნი, ანუ პირი, რომელიც აგროვებს ინფორმაციას და გადასცემს სხვას;

2. შეტყობინება, ანუ თვით ინფორმაცია, რომელიც კოდირებულია სიმბოლოების საშუალებით;

3. არხი, ინფორმაციის გადაცემის საშუალებაზე;

4. მიმღები პირი, რომლისთვისაც არის განკუთვნილი ინფორმაცია და რომელიც ინტერპრეტაციას უკეთებს მას.

ურთიერთდაკავშირებული ეტაპები შემდეგნაირად შეიძლება წარმოვიდგინოთ:

1. იდეის ჩამოყალიბება;

2. კოდირება და არხის არჩევა;

3. გადაცემა;

4. დეკოდირება ანუ გაშიფვრა.

**იდეის ჩამოყალიბება.** ინფორმაციის გაცვლა იწყება იდეის ფორმულირებიდან ან ინფორმაციის ამორჩევიდან. გამგზავნი წყვეტს, თუ რომელი იდეა ან შეტყობინება გახადოს გაცვლის საგანი.

**კოდირება და არხის შერჩევა.** იდეის გადაცემამდე, გამგზავნმა სიმბოლოების საშუალებით მისი კოდირება უნდა მოახდინოს, ამისათვის კი უნდა გამოიყენოს სიტყვები, ინფორმაცია და ჟესტები. ასეთი კოდირება იდეას შეტყობინებად აქცევს. გამგზავნმა ასევე უნდა შეარჩიოს არხი, რომელიც სიმბოლოების ტიპებს შეესაბამება. შეტყობინების შერჩევისას ერთადერთი არხით არ უნდა შევიზღუდოთ.

**გადაცემა.** მესამე ეტაპზე გამგზავნი იყენებს არხს მიმღებისათვის შეტყობინების გადასაცემად. ლაპარაკია

შეტყობინების ფიზიკურ გადაცემაზე, რომელსაც, ბევრი, შეცდომით, კომუნიკაციის პროცესად აღიქვამს.

**დეკოდირება ანუ გაშიფვრა.** შეტყობინების გადაცემის შემდეგ მიმღები მას დეკოდირებას უკეთებს. დეკოდირება გამგზავნის სიმბოლოების მიმღების გონებაში გადაყვანას ნიშნავს. თუ სიმბოლოებს, რომელიც გამგზავნმა აირჩია, მიმღებისთვისაც ზუსტად იგივე მნიშვნელობა აქვს, მაშინ მას ეცოდინება იდუის ჩამოყალიბების დროს თუ რას გულისხმობდა გამგზავნი.

**უკუკავშირები და შეფერხებები.** უკუკავშირის დროს ინფორმაციის გამგზავნი და მისი მიმღები როლებს ცვლიან. ინფორმაციის მიმღები გამგზავნი ხდება და გაივლის ყველა იმ ეტაპს, რომელიც საჭიროა ინფორმაციის თავდაპირველ გამოგზავნთან დასაკავშირებლად.

**ხმაური.** - მნიშვნელოვნად ართულებს ინფორმაციის პროცესს, რიგ შემთხვევაში გადაცემულ ინფორმაციას გაუგებარსაც კი ხდის. ამიტომ ინფორმაციის გამგზავნმაც და მიმღებმაც ეს უნდა გაითვალისწინოს. ხმაურის დაძლევა ინფორმაციის სწორად გაგების უმნიშვნელოვანესი პირობაა.

### **8.3. პირფენებათაშორისი კომუნიკაციები**

ორგანიზაციაში წერილობითი ინფორმაციის გაცვლას უპირატესობა ენიჭება, მაგრამ ბოლო ხანს მკვეთრად გაიზარდა კომპიუტერის, როგორც კომუნიკაციური საშუალების როლი. იმის გამო, რომ ხელმძღვანელი მთელი თავისი დროის 50-90%-ს საუბრებზე ხარჯავს, მართებული იქნება გამოვეყნოთ

ინფორმაციის პირდაპირი პიროვნებათაშორისი გაცვლა და მასთან დაკავშირებული ბარიერები. პიროვნებათაშორისი ურთიერთობისას წარმოშობილი ბარიერების განხილვისას საჭიროა ყურადღება გამახვილდეს ისეთ საკითხებზე როგორცაა:

1. აღქმა;
2. სემანტიკა;
3. არავერბალური ინფორმაციით გაცვლა;
4. უხარისხო უკუკავშირები;
5. მოსმენის უუნარობა.

**შეფერხებები, რომლებიც დაკავშირებულია ინფორმაციის აღქმასთან.** ადამიანთა ქცევის საკითხებზე მსჯელობისას, აღქმის პროცესს ჯეროვანი ყურადღება დაეთმო, რადგან სწორედ იგი განსაზღვრავს “რეალობას ინდივიდისათვის”. საქმე ის არის, რომ ადამიანები რეაგირებენ არა იმაზე, რაც მათ გარშემო სინამდვილეში ხდება, არამედ იმაზე, რაც მათ მიერ აღიქმება. ეს სერიოზული პრობლემაა, რადგან პრაქტიკაში, ძალიან ხშირია შემთხვევები, როცა ადამიანები ერთიდაიგივე ინფორმაციას სხვადასხვაგვარად აღიქვამენ. აღქმაში განსხვავება არსებითი ხასიათის მაშინ ხდება, როცა გადაცემული ინფორმაცია ზუსტად არ არის ჩამოყალიბებული.

**სემანტიკური ბარიერები.** ინფორმაციის გადაცემისას იყენებენ გარკვეულ სიმბოლოებს - სიტყვებს, ჟესტებს, ინტონაციებს. ადამიანებს შორის ინფორმაციის გამგზავნი შეტყობინებას ვერბალური და არავერბალური სიმბოლოების დახმარებით ახორციელებს.

**სემანტიკა** სიტყვებისა და მნიშვნელობების გამოყენების საშუალებებს სწავლობს. მისი ცოდნა აუცილებელია, რადგან სხვადასხვა ხალხისათვის



ერთნაირ სიტყვებს (სიმბოლიკებს) სხვადასხვა მნიშვნელობა შეიძლება ჰქონდეს. სემანტიკური ვარიაციები ხშირად ხდება არასწორი გაგების მიზეზი, რადგან ბევრ შემთხვევაში ის მნიშვნელობა, რომელიც სიმბოლოს მიენიჭა, ზუსტად განსაზღვრული და გასაგები არ არის.

სიმბოლოს არ გააჩნია განუმეორებელი მნიშვნელობა. მისი მნიშვნელობა ვლინდება ინფორმაციის მიმღების გამოცდილების იმ კონტაქტისა და სიტუაციის გათვალისწინებით, რომლის დროსაც გამოყენებული იქნა სიმბოლო. თუ ხელმძღვანელს სწორად ესმის გამოყენებული სიმბოლოს მნიშვნელობა რა თქმა უნდა ეს კარგია, მაგრამ ამასთან ერთად აუცილებელია, რომ მან, ეს ხელქვეითებსაც გააგებინოს.

სემანტიკური ბარიერები უამრავ პრობლემას ქმნის იმ კომპანიებში, სადაც მრავალი და განსხვავებული კულტურის მქონე ადამიანი მუშაობს. საქმე ის არის, რომ ერთი და იგივე სიტყვა სხვადასხვა კულტურის მქონე ადამიანის მიერ ერთნაირად არ აღიქმება.

**არავერბალური წინააღმდეგობანი.** ვერბალურ სიმბოლოებთან (სიტყვები) - გადასაცემად გამიზნული იდეების კოდირების ძირითად საშუალებასთან ერთად, შეტყობინებათა ტრანსლაციისათვის გამოყენება არავერბალური სიმბოლოები. არავერბალური კომუნიკაციის მაგალითებია: სახის გამომეტყველების ცვლილება (მომღიმარი ან მოღუშული გამომეტყველება), გოცებისაგან აწეული წარბი, ცოცხალი ან უსიცოცხლო გამოსხედავა, გამოსხედავა მოწონების ან დაწუნების ნიშნად, ხელების გამოყენება, პოზა, ხმის ინტონაცია და ა.შ.

ხშირად, ინფორმაციის გაგზავნისას, არავერბალური და ვერბალური სიმბოლოები ერთდროულად გამოიყენება, რაც აძლიერებს ან ცვლის სიტყვის მნიშვნელობას.

**უნარისხო უკუკავშირი.** უკუკავშირი მნიშვნელოვანია, რადგან ის ინფორმაციის გამგზავნის არწმუნებს იმაში, რომ ადრესატმა ინფორმაცია მიიღო და სწორად გაიგო მისი შინაარსი. სამწუხაროდ, პრაქტიკაში ხშირია შემთხვევები, როცა ცუდი უკუკავშირის გამო ძნელია გაარკვიო, თუ როგორ მივიდა ადრესატამდე გაგზავნილი ინფორმაცია.

**მოსმენის უნარი.** საყოველთაოდ ცნობილია, რომ განათლების სისტემა უფრო მეტ ყურადღებას უთმობს კითხვისა და წერის კულტურას, ვიდრე მოსმენის უნარის გამომუშავებასა და განვითარებას.

იმისათვის, რომ ყურადღებით მოუსმინოთ, უნდა დავიცვათ შემდეგი პირობები:

1. შეწყვიტეთ ლაპარაკი. ვერ მოუსმენთ თუ თქვენ ლაპარაკობთ;

2. დაეხმარეთ მოსაუბრეს, რომ მან თავი თავისებურად იგრძნოს;

3. მოსაუბრეს აგრძნობინეთ, რომ თქვენ დაინტერესებულნი ხართ მოსმენით. როცა გესაუბრებიან, კორესპოდენტების კითხვას თავი გაანებეთ;

4. შეწყვიტეთ გამაღიზიანებელი საქმიანობა: ნუ ხატავთ, ნუ უკაკუნებთ მაგიდას, ნუ ათვალიერებთ ქაღალდებს;

5. უნდა თანაუგრძნოთ მოსაუბრეს, ეცადეთ თავი წარმოიდგინოთ მის მდგომარეობაში;

6. იყავით მომთმენი. ნუ შეაწყვეტინებთ მოსაუბრეს, თუ მან თემას არ გადაუხვია;

7. შეიკავეთ ემოციები. გაბრაზებულ ადამიანს უჭირს სიტყვების შერჩევა;

8. არ დაუშვათ კამათი და კრიტიკა. მოსაუბრეს ნუ ჩააყენებთ თავდაცვის პოზიციაში. იგი გაჩუმდება ან

გაბრაზდება. არ ეკამათოთ, კამათში გამარჯვებით ნუ იფიქრებთ, რომ მოიგეთ;

9. მიეცით შეკითხვები. ეს მოსაუბრეს წაახალისებს და დაარწმუნებს იმაში, რომ თქვენ ნამდვილად უსმენთ;

10. შეწყვიტეთ ლაპარაკი. ეს წესი პირველიცაა და უკანასკნელიც, რადგან ყველა დანარჩენი მასზეა დამოკიდებული. თქვენ ეფექტიანად ვერ მოუსმენთ, თუ ლაპარაკს გააგრძელებთ.

**მიმართვის ხელოვნების სრულყოფა.** იმისათვის, რომ ადამიანს ეფექტურად მოუსმინოთ, არსებობს კიდევ რამდენიმე საშუალება:

1. ინფორმაციის გადაცემამდე კიდევ ერთხელ გაანალიზეთ თქვენი იდეები;

2. შეითავსეთ პოტენციური სემანტიკური პრობლემები შეტყობინებიდან გამორიცხეთ ორაზროვანი სიტყვები და დებულებები;

3. დააკვირდით თქვენს პოზას, ჟესტებს, ინტონაციას;

4. გამოიჩინეთ ემპათია და გულისხმიერება. ემპათია (ითვალისწინებს თანაგრძნობას, სევდას) სხვისი გაჭირვების გათვალისწინებას. ეს იგივეა, რაც შეეკითხოთ თქვენს თავს “ვინ არის ის ადამიანი ვისაც უნდა მივმართოთ? როგორი მოთხოვნილებები და ინტერესები გააჩნია? როგორ ხასიათზეა დღეს? ინფორმაციის გაცვლის პროცესში, ემპათიის აქტიური გამოყენებით, მიძღებ მხარეს თქვენ შესაბამის განწყობას შეუქმნით, რითაც შესაძლებელი გახდება კოდირებული ინფორმაციის ადრესატისათვის დროული გადაცემა.

ემპათია გულახდილობასაც ნიშნავს. უნდა ეცადოთ არ მიიღოთ ნაჩქარევი და მოუფიქრებელი გადაწყვეტილებები. უნდა შეეცადოთ ბოლომდე გაერკვეთ პრობლემასა და სიტუაციაში, რომლებსაც მოსაუბრე აყენებს. თუმცა ეს,

სრულებით არ გაავალდებულებთ გაიზიაროთ მისი მოსაზრებები;

5. შეეცადეთ დაამყაროთ უკუკავშირი. უკუკავშირის რამდენიმე საშუალება არსებობს.

უკუკავშირის ერთ-ერთი საშუალებაა ადამიანების პოზების, შესტებისა და ინტონაციის შეფასება. მათი ანალიზი ინფორმაციის გამგზავნის დაარწმუნებს იმაში, რომ ინფორმაციის მიმღებმა სწორად გაიგო თუ არა ინფორმაციის შინაარსი.

უკუკავშირის არსებობა შეიძლება დავადგინოთ მუშაობის პირველი შედეგების გაკონტროლების გზითაც. ანალიზი გამოამჟღავნებს თუ რამდენად სწორად იქნა გაგებული დავალება ან გაგზავნილი ინფორმაცია. უკუკავშირის დადგენისას კიდევ ერთ საშუალებას წარმოადგენს ხელქვეითების მიმართ ღია კარის პოლიტიკის გატარება. ხელმძღვანელებმა ხელქვეითები უნდა დაარწმუნოს იმაში, რომ ის მზად არის მათ მოუსმინოს და განიხილოს მათთვის საინტერესო საკითხები. ასეთი ურთიერთშეხვედრების შედეგად გაირკვევა - დავალება ან ინფორმაცია სწორად იქნა გაგებული თუ არა.

## 8.4. ფირმის კომუნიკაციები

ფირმის წარმატებული ფუნქციონირებისათვის აუცილებელია ხელმძღვანელი კარგად ერკვეოდეს ინფორმაციის გაცვლის პროცესში არსებული შეფერხებებისა და ასეთი გაცვლის სრულყოფის მეთოდებში.

### **ფირმის კომუნიკაციებში არსებული შეფერხებები.**

1. შეტყობინებათა დამახინჯება. როცა ორგანიზაციის შიგნით ინფორმაცია მოძრაობს როგორც ზემოდან ქვემოთ და პირიქით, შეტყობინებათა აზრი რამდენადმე მაინც იცვლება. ეს, რამდენიმე მიზეზით ხდება. შეტყობინებათა შინაარსის წინასწარ განზრახვის გარეშე დამახინჯება შეიძლება პიროვნებათშორის კომუნიკაციებში არსებული შეფერხების გამო მოხდეს, ინფორმაციის შეგნებულად დამახინჯება კი რომელიმე რგოლის ხელმძღვანელის ინფორმაციის შინაარსთან უთანხმოებამ განაპირობოს.

2. ინფორმაციული გადატვირთულობა. როცა ხელმძღვანელი საქმეებით გადატვირთულია და იძულებულია მოკლე დროის განმავლობაში მრავალ და სხვადასხვა სახის ინფორმაციაზე მოახდინოს რეაგირება.

3. ფირმის არასრულყოფილი სტრუქტურა. თუ ორგანიზაციის სტრუქტურა სრულყოფილი არ არის, მაშინ მისი მიზნების რეალიზაციის შესაძლებლობები მცირდება, იზრდება შეტყობინებათა დამახინჯების ალბათობა. საქმე ის არის, რომ სტრუქტურის არასრულყოფილება უარყოფით გავლენას ახდენს ფირმის ცალკეული სამსახურების საქმიანობის ურთიერთდაკავშირებასა და კოორდინაციაზე.

### **ფირმებში კომუნიკაციური პროცესის სრულყოფა.**

კომუნიკაციური პროცესის წინააღმდეგობანი შეიძლება დაძლეულ იქნეს თუ გატარდება შემდეგი ქმედითი ღონისძიებები:

1. ინფორმაციული ნაკადების რეგულირება. ხელმძღვანელმა უნდა მოაწესრიგოს ფირმის ქვედანაყოფებიდან ინფორმაციის მიღება იმ ფორმით, რომელიც ხელს შეუწყობს მისი მიზნების რეალიზაციას. საანალიზო ინფორმაცია არც ბევრი უნდა იყოს და არც ცოტა, ის ფირმაში შექმნილ მდგომარეობაზე სრულ წარმოდგენას უნდა იძლეოდეს;

2. მმართველობითი მოქმედებები. ინფორმაციის გაცვლის სრულყოფასთან ერთად, ხელმძღვანელი უნდა ცდილობდეს, რომ გარკვეული პრიორიტეტების მიხედვით პრაქტიკაში დაამკვიდროს ხელქვეითებთან მოკლე, პერიოდული და ყოველკვირეული შეხვედრა-თათბირების ტრადიცია, სადაც განხილული იქნება არსებითი მნიშვნელობის საკითხები;

3. უკუკავშირის სისტემების სრულყოფა. ამ მიზნით შეიძლება ფირმის თანამშრომლები მივლინებულ იქნენ ადგილებზე (ფილიალებში, წარმოებებში და ა.შ.) სიტუაციაში გასარკვევად. შესაძლებელია აგრეთვე ხელმძღვანელები თვითონ დაინტერესდნენ შექმნილი ვითარებით და ეწვიონ მათ დაქვემდებარებაში მყოფ ფირმებს.

4. უკუკავშირის სრულყოფის საინტერესო ღონისძიებას წარმოადგენს მომუშავეთა გამოკითხვები, რომლებიც საყურადღებო დასკვნების გაკეთების საშუალებას იძლევა. ასეთი გამოკითხვების საფუძველზე შეიძლება ამომწურავი პასუხები მივიღოთ ისეთ საკითხებზე, როგორიცაა:

- დაყვანილია თუ არა ფირმის ძირეულ რგოლებამდე მათი საქმიანობის მიზნები;
- საქმიანობის დროს რა სახის პრობლემებს ხვდებიან;
- დებულობენ თუ არა ისინი სამუშაოსთან დაკავშირებულ ზუსტ და დროულ ინფორმაციას;
- აქვთ თუ არა მომუშავეებს უშუალო ხელმძღვანელებთან თავისუფლად შესვლისა და წინადადებების დაყენების შესაძლებლობა;
- არიან თუ არა მომუშავეები ინფორმირებულნი ფირმებში მოსალოდნელი ცვლილებების შესახებ და ა.შ.

5. წინადადებების შეგროვების სისტემები. მათი მიზანია ინფორმაციის ფილტრაციის უარყოფითი მხარეებისა და ინფორმაციაში არსებული იდეების იგნორირების შემცირება. ასეთი სისტემებია:

- ანონიმური წერილებისა და წინადადებების შეგროვების მიზნით სპეციალური ყუთების დადგმა;
- განსაკუთრებული მნიშვნელობის საკითხების განხილვის მიზნით ხელმძღვანელი და რიგითი მუშაკების ჯგუფების შექმნა;
- კონტროლის გაძლიერების მიზნით ე.წ. ხარისხის ჯგუფების შექმნა.

6. საინფორმაციო ბიულეტენების გამოცემა. მასში უნდა დაიბეჭდოს ის სტატიები მეთოდური და მეთოდოლოგიური მითითებები, რომლებიც საინტერესო იქნება ფირმის თანამშრომლებისათვის;

7. თანამედროვე საინფორმაციო ტექნოლოგია. კომპიუტერული ქსელები, ელექტრონული ფოსტა,

სატელეფონო კავშირები, ვიდეოკონფერენციები - ის  
საშუალებებია, რომლებსაც ფირმები წარმატებით  
იყენებენ, მაგრამ ამ მხრივ ჯერ კიდევ მრავალი რეზერვი  
არსებობს.



## თაზი 9

### გადაწყვეტილების მიღება ფირმაში

#### 9.1. გადაწყვეტილების მიღება

ნებისმიერი ადამიანი ყოველდღიურად ასობით გადაწყვეტილებას იღებს. გადაწყვეტილება - ეს ალტერნატივის არჩევაა. გადაწყვეტილებას მიეკუთვნება როგორც სამსახურისათვის ტანსაცმლის შერჩევა, სამსახურის არჩევა, ისე ბევრად უფრო სერიოზული გადაწყვეტილებაც, ვთქვათ ცხოვრების მეგზურის არჩევანიც.

ხშირ შემთხვევაში, ჩვენ საქმე გვაქვს ალტერნატივების სიმრავლესთან. მრავალ ცხოვრებისეულ საკითხზე ადამიანი სწრაფად იღებს გადაწყვეტილებას, ზოგიერთზე კი ხანგრძლივი ფიქრის შემდეგ.

აღსანიშნავია, რომ მართვაში გადაწყვეტილების მიღება უფრო რთული და სისტემატიზირებული პროცესია, ვიდრე პირად ცხოვრებაში. ინდივიდის პირადი არჩევანი პირველ რიგში გავლენას ახდენს მის ცხოვრებაზე, ხოლო შემდეგ, მასთან დაკავშირებულ ადამიანებზე. მენეჯერი კი მოქმედების მიმართულებას ირჩევს არა მარტო საკუთარი თავისათვის, არამედ მთელი ფირმისა და მისი მუშაკებისათვის.

პასუხისმგებლობა მნიშვნელოვანი ორგანიზაციული გადაწყვეტილების მიღებისათვის მძიმე მორალური ტვირთია. ეს განსაკუთრებით მართვის უმაღლეს დონეებზე ვლინდება. ნებისმიერი რანგის ხელმძღვანელს საქმე აქვს სხვა ადამიანების საკუთრებასთან, რომლის მეშვეობითაც ისინი გავლენას ახდენენ მათ ცხოვრებაზე. თუ ხელმძღვანელი იღებს გადაწყვეტილებას

თანამშრომლის განთავისუფლების შესახებ, ეს, ბუნებრივია, ამ უკანასკნელს დააზარალებს. მაგრამ, თუ ხელმძღვანელი ცუდ მუშაკს არ განთავისუფლებს, ის მთელ ფირმას დააზარალებს.

იმისათვის, რომ გავიგოთ, თუ როგორ იმოქმედოს ხელმძღვანელმა უფრო რაციონალურად და სისტემატიზირებულად, უნდა გავეცნოთ გადაწყვეტილების მიღების საერთოდ აღიარებულ პრაქტიკას, წესებსა და მექანიზმს, მის ორგანულ კავშირს მართვის პროცესთან და ორგანიზაციული გადაწყვეტილებების ზოგიერთ მახასიათებელთან.

**ორგანიზაციული გადაწყვეტილებები.** კომუნიკაციის პროცესის მსგავსად გადაწყვეტილების მიღება აისახება მართვის ყველა ასპექტზე. გადაწყვეტილების მიღება მმართველის ყოველდღიური მუშაობის შემადგენელი ნაწილია. ფრენკ ჰარისონი ამბობს: ”გადაწყვეტილების მიღება ნებისმიერი სახის ორგანიზაციის მართვის განუყოფელ ნაწილს წარმოადგენს. კომპენტენტურობა ამ სფეროში განასხვავებს მენეჯერს არამენეჯერებისაგან და რაც უფრო მნიშვნელოვანია, განასხვავებს ეფექტიანად მომუშავე მენეჯერს არაეფექტიანად მომუშავე კოლეგისაგან”.

პროფ. მინცბერგი აღნიშნავდა, რომ ყველა ხელმძღვანელი პიროვნებათშორის ურთიერთობებში, ინფორმაციის გადაცემასა და გადაწყვეტილებების მიღებაში გარკვეულ როლს ასრულებს გადაწყვეტილებების მიღების სფეროში მან ოთხი როლი გამოჰყო. ესენია:

1. მეწარმე;
2. მუშაობაში მოსალოდნელი დარღვევების თავიდან აცილების სპეციალისტი;
3. რესურსების გამანაწილებელი;
4. შეთანხმების მიღწევის სპეციალისტი.

რადგან მუშაობის ხასიათი დამოკიდებულია მართვის იმ დონეზე, რომელზეც იგი იმყოფება, შესაბამისად არსებობს განსხვავება მართვის სხვადასხვა დონეზე მიღებული გადაწყვეტილებების ხასიათს შორის, მაგრამ, მიუხედავად ამისა, ყველა ამ როლს პერიოდულად ასრულებს თითოეული მენეჯერი. მართვის თითოეული ფუნქციის შესრულება დაკავშირებულია რამდენიმე ზოგად, სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვან გადაწყვეტილებებთან, რომლებიც ცხოვრებაში უნდა დაინერგოს. ესენია: დაგეგმვა, საქმიანობის ორგანიზება, მოტივაცია, კონტროლი.

**ორგანიზაციული** გადაწყვეტილება ის არჩევანია, რომელიც ხელმძღვანელმა უნდა გააკეთოს იმისათვის, რომ შეასრულოს თანამდებობით გათვალისწინებული მოვალეობები.

ორგანიზაციული გადაწყვეტილებები შეიძლება წარმოვიდგინოთ, როგორც დაპროგრამებული, ისე დაუპროგრამებელი გადაწყვეტილებების სახით.

დაპროგრამებული გადაწყვეტილება განსაზღვრული თანმიმდევრობით შესრულებული მოქმედების რეალიზაციის შედეგია, იმის მსგავსი, რაც მათემეტიკური განტოლების ამოხსნისას გამოიყენება.

პროგრამირება ეფექტიანი ორგანიზაციული გადაწყვეტილებების მნიშვნელოვან დამხმარე საშუალებად შეიძლება ჩაითვალოს. ამ შემთხვევაში გამოირიცხება შეცდომები და დაიზოგება დრო იმაში, რომ გადაწყვეტილების მიღების პროცედურა სწორია და სასურველი.

დაუპროგრამებელი გადაწყვეტილებები მიიღება ისეთ სიტუაციებში, რომლებიც განსაზღვრული ზომით ახალია, შიგნიდან არასტრუქტურულია ან დაკავშირებულია

უცნობ ფაქტორებთან. რამდენადაც წინასწარ შეუძლებელია აუცილებელი მოქმედებების კონკრეტული თანმიმდევრობის შედგენა, ხელმძღვანელმა უნდა შეიმუშაოს გადაწყვეტილების მიღების პროცედურა.

დაუპროგრამებელ რიცხვს შეიძლება მიეკუთვნოს შემდეგი ტიპის გადაწყვეტილებები: როგორი უნდა იყოს ორგანიზაციის მიზნები, როგორ გაუმჯობესდეს პროდუქცია, როგორ სრულდებოდეს მმართველობითი ქვედანაყოფის სტრუქტურა, როგორ გაძლიერდეს ხელქვეითების მოტივაცია და.შ.

**კომპრომისები.** უკვე აღინიშნა, რომ ხშირ შემთხვევაში ხელმძღვანელს უჭირს მიიღოს ისეთი გადაწყვეტილებები, რომლებსაც საერთოდ არ ექნებათ უარყოფითი შედეგები. მართვის ცნობილი სპეციალისტი რობერტ ვაცი მიუთითებდა, რომ თითოეული გადაწყვეტილება უნდა აწინასწარუბდეს ურთიერთსაწინააღმდეგო ფასეულებებს, მიზნებსა და კრიტერიუმებს, მისი რომელიმე სტრუქტურული ერთეულისათვის შეიძლება ნეგატიური შედეგების მომტანიც კი იყოს.

ეფექტიანად მომუშავე ხელმძღვანელები და ადამიანები, რომლებიც ყოველდღიურ ცხოვრებაში იღბლიანობით გამოირჩევიან, ის ინდივიდები, არიან რომელთა მიერ მიღებული გადაწყვეტილებების შესაძლო უარყოფითი შედეგები ვერ თრგუნავენ მათ ნებისყოფას.

**გადაწყვეტილების მიღებისადმი მიდგომები.** გადაწყვეტილების მიღების პროცესში უნდა გაავითვალისწინოთ ორი მომენტი.

პირველი იმაში მდგომარეობს, რომ ნებისმიერი გადაწყვეტილების მიღება შედარებით ადვილია, კარგი გადაწყვეტილებისა კი ძნელი.

მეორე მომენტი გულისხმობს, რომ გადაწყვეტილების მიღება ფსიქოლოგიური პროცესია. ადამიანების ქცევა ყოველთვის ლოგიკური არ არის. ზოგჯერ ის განპირობებულია ლოგიკით, ზოგჯერ კი გრძნობებით.

ნებისმიერი კონკრეტული გადაწყვეტილება რომელიმე ერთ კატეგორიას იშვიათად მიეკუთვნება. შეიძლება ვთქვათ, რომ გადაწყვეტილების მიღების პროცესს აქვს ინტუიციური, მსჯელობაზე დამყარებული ან რაციონალური ხასიათი.

**ინტუიციური გადაწყვეტილებები.** წმინდა ინტუიციური გადაწყვეტილება ესაა არჩევანი, რომელიც კეთდება შეგრძნების საფუძველზე. ამ შეთხვევაში გადაწყვეტილების მიმღები ერთმანეთთან არ აჯერებს არჩევანის ძლიერ და სუსტ მხარეებს, ყველა ალტერნატივის უარყოფით და დადებით მომენტებს.

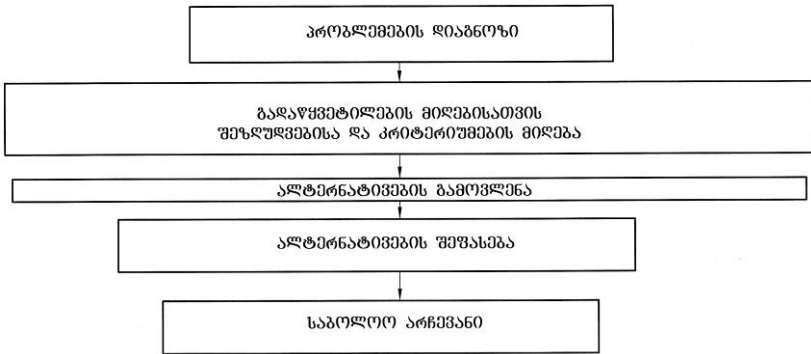
**მსჯელობაზე დამყარებული გადაწყვეტილებები.** ასეთი გადაწყვეტილებები ხანდახან ინტუიციურ გადაწყვეტილებებად შეიძლება მოგვეჩვენოს. გადაწყვეტილება, რომელიც ლოგიკას ემყარება, არის ცოდნითა და გამოცდილებით განპირობებული არჩევანი.

**მსჯელობა, როგორც ორგანიზაციული გადაწყვეტილებების საფუძველი** ძალიან სასარგებლოა, რადგან ფირმებში ბევრი სიტუაცია მეორდება.

**რაციონალური გადაწყვეტილებანი.** რაციონალურ და მსჯელობაზე დამყარებულ გადაწყვეტილებებს შორის მთავარი განსხვავება იმაში მდგომარეობს, რომ პირველი არ არის დამოკიდებული წარსულის გამოცდილებაზე. რაციონალური გადაწყვეტილება დაფუძნებულია ობიექტურ ანალიტიკურ პროცესზე.

## 9.2. ფირმაში პრობლემის რაციონალური გადაწყვეტა

მართვის მსგავსად პრობლემების გადაწყვეტა წარმოადგენს თანმიმდევრული და ურთიერთდაკავშირებული მოქმედების დაუსრულებელ პროცესს. პრობლემების გადასაწყვეტად საჭიროა არა ერთი გადაწყვეტილების, არამედ არჩევანთა მთელი ერთობლიობის მიღება. მესკონის, ალბერტისა და ხედოურის აზრით პრობლემების გადაწყვეტა ხუთეტაპიანი (პლუს დანერგვა და უკუკავშირი) პროცესია, ეტაპების რაოდენობა კი თვით პრობლემის სირთულით განისაზღვრება.



### პრობლემის რაციონალური გადაწყვეტის ეტაპები

1. **პრობლემების დიაგნოსტიკა.** პრობლემის გადაწყვეტის გზაზე პირველ ნაბიჯს წარმოადგენს სრული და სწორი დიაგნოზის განსაზღვრა. პრობლემად ითვლება ისეთი სიტუაცია, როცა დასახული მიზნები მიღწეული არ არის.

როგორც ამბობენ თუ პრობლემა სწორად არის განსაზღვრული, ამით იგი სანახევროდ გადაწყვეტილად შეიძლება ჩაითვალოს.

2. **გადაწყვეტილების მიღების კრიტერიუმებისა და შეზღუდვების ფორმულირება.** ხელმძღვანელმა გადაწყვეტილების

მიღების მიზნით პრობლემის დიაგნოსტიკის განხორციელებისას უნდა იცოდეს, თუ როგორ გადაწყვიტოს იგი. პრობლემის წარმოშობის მიზეზი შეიძლება იყოს ფირმის გარე ფაქტორები, მაგ. კანონები რომელთა შეცვლა ხელმძღვანელს არ შეუძლია.

**3. ალტერნატივების განსაზღვრა.** შემდგომი ეტაპია პრობლემების ალტერნატიულ გადაწყვეტათა ვარიანტების შერჩევა. სასურველია იმ შესაძლებლობების გამოვლენა, რომლებიც აღმოფხვრიან პრობლემის წარმოშობის მიზეზებს და ამით ფირმას დასახული მიზნების მიღწევის საშუალებას მისცემენ.

**4. ალტერნატივების შეფასება.** ალტერნატივების შეფასების დროს აუცილებელია განსაზღვრული წინასწარი შეფასება. გამოკვლევები გვიჩვენებენ, რომ თანდათან გაიზრდება ალტერნატიული იდეების როგორც რაოდენობა ისე ხარისხი.

**5. ალტერნატივის არჩევანი.** თუ პრობლემა სწორად იყო განსაზღვრული და ალტერნატიული გადაწყვეტილებანი კარგად შეჯერებული და შეფასებული, მაშინ არჩევანის გაკეთება, ე.ი. გადაწყვეტილების მიღება შედარებით ადვილია. ალტერნატივის შერჩევა, რა თქმა უნდა, საპასუხისმგებლო ეტაპია, მაგრამ განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს იმას, თუ როგორ მოხდება მისი რეალიზაცია.

გადაწყვეტილების რეალიზაციის პროცესის მიმდინარეობისა და დასრულების ანალიზი შეუძლებელია მყარი უკუკავშირის გარეშე. უკუკავშირი ხელმძღვანელს საშუალებას მისცემს კარგად გაანალიზოს გადაწყვეტილების რეალიზაციამდე და მას შემდეგ არსებული მდგომარეობა და გააკეთოს შესაბამისი დასკვნები.

### 9.3. მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღებაზე მოქმედი სხვა ფაქტორები

**ხელმძღვანელის პიროვნული ფასეულობები.** თითოეულ ადამიანს ფასეულობათა საკუთარი სისტემა აქვს, რომელიც განსაზღვრავს მის მოქმედებას და გავლენას ახდენს მიღებულ გადაწყვეტილებაზე. მაგ. თქვენ შეიძლება უზნებოდ ჩათვალოთ იმ ინფორმაციის დამადგვა, რომლის დახმარებით თქვენს კოლეგას, რომელიც თანამდებობრივ დაწინაურებაში თქვენი მთავარი კონკურენტიც კი შეიძლება იყოს, ექნებოდა შესაძლებლობა გაეუმჯობესებინა თავისი პროექტი, რომელზედაც ამჟამად მუშაობს.

მეორე მხრივ, თქვენ შეიძლება გადაწყვიტოთ, რომ სამუშაოდან გაათავისუფლოთ მუშაკი, რომელიც ცუდად მუშაობს.

გამოკვლევები ადასტურებენ, რომ ამერიკული მმართველობის ფასეულობათა სისტემაში აშკარაა ეკონომიკის, პოლიტიკისა და მეცნიერებისაკენ გადახრა, ნაკლები მნიშვნელობა ენიჭება სოციალურ, რელიგიურ და ესთეტიკურ ასპექტებს.

**გადაწყვეტილების მიღების გამო.** მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღებისას, ყოველთვის უნდა გავითვალისწინოთ რისკი. ამ შემთხვევაში “რისკი“-ს ცნებაში საშიშროება არ იგულისხმება.

ალტერნატივების შეფასებისა და გადაწყვეტილებების მიღებისას, ხელმძღვანელმა სხვადასხვა პირობებისა და გარემოს გათვალისწინებით უნდა განჭვრიტოს მოსალოდნელი შედეგები.



**განსაზღვრულობა.** გადაწყვეტილება მიიღება განსაზღვრულობის პირობებში, როცა ხელმძღვანელმა ზუსტად იცის თითოეული ალტერნატიული ვარიანტის შედეგები.

**რისკი.** რისკის პირობებში მიღებულ გადაწყვეტილებებს მიეკუთვნება ისეთი გადაწყვეტილებები, რომელთა შედეგები არ არის განსაზღვრული, მაგრამ თითოეული შედეგის ალბათობა ცნობილია. ალბათობა განისაზღვრება, როგორც მოცემული მოვლენის განხორციელების ხარისხი და იცვლება 0-დან 1-მდე.

ალბათობის განსაზღვრის ყველაზე სასურველ ხერხს წარმოადგენს ობიექტურობა. ალბათობა ობიექტურია, როცა შეიძლება დაგროვილი გამოცდილების საფუძველზე მისი მათემატიკური მეთოდებით ან სტატისტიკური ანალიზით განსაზღვრა.

**განუსაზღვრელობა.** განუსაზღვრელობის პირობებში გადაწყვეტილება მიიღება იმ შემთხვევაში, როცა შეუძლებელია პოტენციური შედეგების ალბათობის შეფასება. განუსაზღვრელობის შეხებისას ხელმძღვანელმა უნდა გამოიყენოს ორი ძირითადი შესაძლებლობა:

1. შეეცადოს მიიღოს დამატებითი რელევანტური ინფორმაცია და კიდევ ერთხელ გაანალიზოს პრობლემა.

2. ზუსტად იმოქმედოს წარსული გამოცდილების, მსჯელობისა და ინტუიციის შესაბამისად და გააკეთოს ვარაუდი მოვლენის ალბათობის შესახებ. ეს აუცილებელია, როცა საკმარისი არ არის დრო დამატებითი ინფორმაციის შესაკრებად ან ამისთვის საჭირო დანახარჯები ძალზე დიდია.

**დრო და ცვალებადი გარემო.** დროის მსვლელობა სიტუაციის ცვლილებას განაპირობებს. თუ დიდი დრო გავიდა, სიტუაცია შეიძლება იმდენად შეიცვალოს, რომ გადაწყვეტილების მიღებისათვის საჭირო კრიტერიუმებმა

ძალა დაკარგოს და მათი დანიშნულების მიხედვით გამოყენება შეუძლებელი გახდეს. ამიტომ გადაწყვეტილების მიღება და მათი ცხოვრებაში დანერგვა უნდა განხორციელდეს. მანმადე, ვიდრე ის ინფორმაცია და ის დაშვებები, რომელსაც გადაწყვეტილება ეყრდნობა, რელევანტური და ზუსტი იქნება.

**ინფორმაციული შეზღუდვები.** როგორც აღვნიშნეთ, ინფორმაცია აუცილებელია პრობლემის რაციონალურად გადაწყვეტისათვის. მაგრამ, კარგი გადაწყვეტილების მისაღებად საჭირო ინფორმაცია არც თუ იშვიათად მიუწვდომელია ან ძალიან ძვირი ღირს.

**ქცევითი შეზღუდვები.** ის ფაქტორებიც, რომლებიც ასრულებენ პიროვნებათაშორის და შიდასაფერძო კომუნიკაციებს, გადაწყვეტილების მიღებაზეც მოქმედებენ. მაგ, ხშირად ხელმძღვანელები პრობლემის არსებობასა და მნიშვნელობას სხვადასხვანაირად აღიქვამენ, რაც გადაწყვეტილების მიღების პროცესში უთანხმოებასა და კონფლიქტს წარმოშობს. ხელმძღვანელებმა პირადი შეხედულებით შეიძლება მხარი დაუჭიროს ან უარყოს ესა თუ ის პროექტი.

**ნეგატიური შედეგები.** მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღება კომპრომისის მიგნების ხელოვნებაა. პრაქტიკა ადასტურებს, რომ სხვა თანაბარ პირობებში, ერთ შემთხვევაში მოგების მიღება მეორე შემთხვევაში ზარალს იწვევს.

მაღალი ხარისხის პროდუქტების გამოშვებით მწარმოებელმა შეიძლება სოლიდური მოგება მიიღოს, მომხმარებელმა კი იზარალოს, რადგან იგივე სახის პროდუქციაში მეტის გადახდა მოუწევს.

**გადაწყვეტილებების ურთიერთდამოკიდებულება.** ფორმაში ყველა გადაწყვეტილება გარკვეული სახით

ურთიერთდამოკიდებულია. ზოგიერთი მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილების მისაღებად შეიძლება საჭირო გახდეს ასობით ნაკლებმნიშვნელოვანი გადაწყვეტილების მიღება. თუ ხელმძღვანელობა გადაწყვეტს ქარხნისათვის შეიძინოს ახალი ან უფრო მწარმოებლური მოწყობილობა, მან პროდუქციის გასაღების გადიდებაზეც უნდა იფიქროს.

#### **9.4. გადაწყვეტილების მიღების მოდელები და მეთოდები**

მართვის ფუნქციების წარმატებით შესრულებისათვის აუცილებელია ეფექტიანი გადაწყვეტილების მიღება. ამიტომ, გასაკვირი არ არის, რომ გადაწყვეტილების მიღება - მართვის თეორიის ცენტრალური რგოლია.

“მართვის მეცნიერების” ცნებას, სხვა მსგავსი ცნებებისაგან განსხვავებული თავისებურებები გააჩნია, ესენია:

1. მეცნიერული მეთოდის გამოყენება;
2. სისტემური ორიენტაცია;
3. მოდელების გამოყენება.

**მეცნიერული მეთოდი** - მეცნიერული მართვის სკოლის წარმომადგენლების მიერ მეცნიერული გამოკვლევების ჩატარების დროს პრაქტიკაში პირველად იქნა გამოყენებული ფუნდამენტალური პროცედურა მეცნიერული მეთოდის სახით.

აღნიშნული მეთოდების გამოყენება სამ ეტაპს მოიცავს, ესენია:

ა. **დაკვირვება.** საკითხი ეხება პრობლემასა თუ სიტუაციასთან დაკავშირებული ობიექტური ინფორმაციის შეგროვებასა და ანალიზს.

ბ. **ჰიპოთეზის ფორმულირება.** იგი მკვლევარის მიერ ამა თუ იმ პრობლემისა თუ სიტუაციის დარეგულირების მიზნით ყველა შესაძლო ალტერნატივის ანუ მოქმედების ვარიანტების შერჩევას, პრობლემასა თუ სიტუაციაზე მათი გავლენის გამოკვლევასა და მიღებულ შედეგებზე დაყრდნობით პროგნოზების გაკეთებას გულისხმობს.

გ. **ვერიფიკაცია** (მასალების, დოკუმენტების შემოწმება და ნამდვილობის დადგენა). აღნიშნულ ეტაპზე მოწმდება ჰიპოთეზის მართებულობა. ამ მიზნით მკვლევარი შემოთავაზებულ ჰიპოთეზას ამოწმებს მიღებული გადაწყვეტილებების შედეგებზე დაკვირვების გზით.

**სისტემური ორიენტაცია.** მართვის ამა თუ იმ პრობლემის გადასაწყვეტად მეცნიერული მეთოდის გამოყენებისას აუცილებელია გვახსოვდეს, რომ ორგანიზაცია - ღია სისტემაა, რომელიც ურთიერთდაკავშირებული ნაწილებისაგან შედგება.

**მოდელირების გამოყენება.** მართვის მეცნიერების მესამე თავისებურებაა მოდელების გამოყენება. მეცნიერული მართვის სკოლის ყველაზე მნიშვნელოვანი დამსახურება იმ მოდელების შემუშავებაში მდგომარეობს, რომლებიც რთულ სიტუაციებში ობიექტური გადაწყვეტილებების მიღების საშუალებას იძლევიან.

## 9.5. მოდელირება

მეცნიერული მართვის მიერ გამოყენებული ზოგიერთი მეთოდი იმდენად რთულია, რომ მისი კომპიუტერის გარეშე გამოყენება შეუძლებელია, თუმცათვით მოდელირების კონცეფცია საკმაოდ მარტივია.

მოდელის ფორმა რამდენადაც ნაკლებად რთულია და მხოლოდ იმ მონაცემებს მოიცავს, რომლებიც საქმესთან უშუალოდ არის დაკავშირებული, მით უფრო ადვილი გამოსაყენებელია და ხელმძღვანელს მის წინაშე მდგომი პრობლემების დაძლევაში ქმედით დახმარებას უწევს.

მოდელები ხელმძღვანელს მხოლოდ თავისი გამოცდილებისა და უნარის გამოყენებაში ეხმარება კი არა, არამედ მას ექსპერტების გამოცდილებისა და მოსაზრებების გათვალისწინებაშიც უწყობს ხელს. მოდელირებაც აუცილებელია და იმითაც არის განპირობებული, რომ რეალურ ცხოვრებაში უძრავი ისეთი მმართველობითი სიტუაცია გვხვდება, რომელთა ალტერნატიული ვარიანტების ექსპერიმენტული შემოწმება შეუძლებელია.

**მოდელების ტიპები.** ვიდრე თანამედროვე ფორმების მიერ გამოყენებულ მოდელებსა და ამოცანებს განვიხილავდეთ, მართებული იქნება მოკლედ აღვწეროთ ის სამი საბაზისო მოდელი, რომელიც საფუძვლად უდევს მოდელირების პრინციპის გამოყენებას. ესენია: ფიზიკური, ანალოგიისა და მათემატიკური მოდელები.

ფიზიკური მოდელი წარმოადგენს იმას, რასაც ვიკვლევთ, ობიექტისა თუ სისტემის შემცირებული ან გაზრდილი სახით შემოთავაზებულ ვარიანტს, ანუ მის პორტრეტულ აღწერას.

ანალოგიის მოდელი საკვლევ ობიექტს ანალოგიის სახით წარმოადგენს, რომელიც მოქმედებს მის მსგავსად, მაგრამ გარეგნულად მას არ ჰგავს.

მათემატიკური მოდელი, რომელსაც სიმბოლურ მოდელსაც უწოდებენ, მოვლენის ან ობიექტის თვისებებისა და მახასიათებლების სიმბოლოების გამოყენებით აღწერაა.

**მოდელის აგების პროცესი.** მოდელის აგება, ისევე როგორც მართვა, პროცესს წარმოადგენს. მისი ძირითადი ეტაპებია: ამოცანის დასმა, მოდელის აგება, მისი საიმედოობის შემოწმება, გამოყენება და განახლება.

- ამოცანის დასმა მოდელის აგების პირველი და მნიშვნელოვანი ეტაპია, რომელიც მმართველობითი პრობლემის გადაწყვეტას უზრუნველყოფს. მათემატიკისა და კომპიუტერის თუნდაც ეფექტიანად გამოყენება ვერ მოიტანს სარგებელს, თუ თვით პრობლემა ზუსტად არ იქნება ჩამოყალიბებული. შენონი ეთანხმება აინშტაინის იმ გადაწყვეტილებას იმის შესახებ, რომ “ამოცანის სწორად დასმა უფრო მნიშვნელოვანია, ვიდრე მისი გადაწყვეტა”. ამავე აზრს იზიარებს ჩარლზ ჯ. ჰიტჩინი, რომელიც მიუთითებს “... წარმატებული ანალიტიკოსი სხვებისაგან ამოცანის ნათლად ჩამოყალიბების ცოდნით გამოირჩევა”.

- **მოდელის აგება.** ამოცანის სწორად დასმის შემდეგ უნდა განისაზღვროს მოდელის მთავარი მიზანი, კერძოდ, რა ინფორმაცია ან ნორმატივები უნდა მივიღოთ მოდელის გამოყენებით, რომელიც დაეხმარება ხელმძღვანელს პრობლემის გადაწყვეტაში.

მიზნის განსაზღვრის შემდეგ მართვის მეცნიერების სპეციალისტების უმთავრეს ამოცანას წარმოადგენს

მოდელის ასაგებად საჭირო იმ ინფორმაციის დადგენა, რომელიც დაასაბუთებს მიზანს და უზრუნველყოფს მოდელის გამოყენებით საჭირო მონაცემების მიღებას.

- **მოდელის საიმედოობის შემოწმება.** მოდელის აგების შემდეგ ხდება მისი საიმედოობის შემოწმება, რისთვისაც რამდენიმე საშუალება არსებობს. შემოწმების ერთი მხარეა მოდელისა და რეალური სამყაროს ურთიერთშესაბამისობის დადგენა, ანუ რამდენად შეესაბამება ეს მოდელი რეალურ სინამდვილეს და მოიცავს თუ არა იგი ყველა სიტუაციურ ფაქტორს და საჭირო რელევანტურ ინფორმაციას (ანუ ისეთი სახის ინფორმაციას, რომელიც მის მომხმარებელზე გარკვეულ გავლენას ახდენს, რაც მიღებულ გადაწყვეტილებაში აისახება).

შემოწმების მეორე მხარე გულისხმობს მოდელის საშუალებით მისაღები ინფორმაციის იმ ხარისხის დადგენას, რომელმაც უნდა უზრუნველყოს ხელმძღვანელის წინაშე არსებული პრობლემის ეფექტიანი გადაწყვეტა. გარდა აღნიშნულისა აქვე განიხილება მოდელებისათვის დამახასიათებელი ნიშნები.

- მოდელის გამოყენება; მოდელის განახლება; მოდელირების საერთო პრობლემები; მართვის მეცნიერების მოდელების მიმოხილვა; რიგთა თეორიის მოდელები; მარაგების მართვის მოდელები; იმიტაციური მოდელები; ეკონომიკური ანალიზი.

ეს მოდელები შეიძლება წარმატებით იქნეს განხორციელებული როგორც მთლიანად წარმოების, ისე პროდუქციისა თუ მომსახურების ცალკეული სახეების მიხედვით.

## 9.6. გადაწყვეტილების მიღების მეთოდები

მოდელირებასთან ერთად არსებობს რიგი მეთოდები, რომელთა გამოყენებით ხელმძღვანელს შეუძლია რამდენიმე ალტერნატივას შორის შეარჩიოს უფრო დასაბუთებული და წარმატების უზრუნველყოფი გადაწყვეტილება. მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღების ყველა მეთოდი სამ ჯგუფად შეიძლება დაიყოს, ესენია: არაფორმალური ევრისტიკული, კოლექტიური და რაოდენობრივი მეთოდები.

არაფორმალური ანუ ევრისტიკული მეთოდი შეიძლება განესაზღვროთ, როგორც ხელმძღვანელის მიერ დაგროვილი გამოცდილების გათვალისწინებათა და საკუთარ ინტუიციასზე დაყრდნობით ოპტიმალური გადაწყვეტილებების შერჩევის მეთოდიკისა და ლოგიკური ხეხების ერთობლიობა.

**გადაწყვეტილების მიღების კოლექტიური მეთოდები.** მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღებისას კოლექტიური მუშაობის პროცესის უმთავრეს მომენტს ამ პროცედურის მონაწილე პირთა განსაზღვრა წარმოადგენს. უმეტეს შემთხვევაში ასეთი ჯგუფი იქმნება დროებით, კონკრეტული გადაწყვეტილების მისაღებად და მასში ერთიანდება როგორც ხელმძღვანელი, ისე რიგითი თანამშრომელი. ასეთი ჯგუფის შექმნის უმთავრესი კრიტერიუმებია: კომპეტენტურობა, საკითხისადმი შემოქმედებითი მიდგომის უნარი, აზროვნების კონსტრუქციულობა, კომუნიკაბელურობა.

**გადაწყვეტილების მიღების რაოდენობრივი მეთოდები.** რაოდენობრივი მეთოდების საფუძველს წარმოადგენს ის მეცნიერული, კერძოდ, სამეცნიერო-პრაქტიკული მიდგომა, რომელიც დიდი მოცულობის ინფორმაციის დამუშავების



საფუძველზე გადაწყვეტილების რამდენიმე ვარიანტიდან ოპტიმალურის შერჩევას გულისხმობს. იმ მათემატიკური ფუნქციიდან გამომდინარე, რომელსაც ესა თუ ის მოდელი ეფუძნება, განასხვავებენ:

- ა. წრფივ მოდელირებას;
- ბ. დინამიურ პროგრამირებას;
- გ. ალბათურ და სტატისტიკურ მოდელებს;
- დ. იმიტაციურ მოდელებს.

გარდა ამ მოდელებისა, არსებობს მთელი რიგი მეთოდები, რომლებიც ხელმძღვანელს ოპტიმალური გადაწყვეტილების მიღებაში ეხმარება და ეფექტიანი მართვის წინაპირობებს ქმნის. ასეთია: “საგადამხდელო მატრიცა”, და “გადაწყვეტილებათა ხე”.

აღნიშნული მეთოდების გამოყენების გაადვილების მიზნით ფირმის ხელმძღვანელობა მიმართავს პროგნოზირებას. “საგადამხდელო მატრიცისა”, თუ “გადაწყვეტილებათა ხის” მეთოდების გამოყენებისას ხელმძღვანელობა ძირითადად პროგნოზირების პრინციპებს იყენებს, მაგრამ თვით პროგნოზირებასაც თავისი კონკრეტული მეთოდით აქვს.

## 9.7. საგადამხდელო მატრიცა

საგადამხდელო მატრიცა - გადაწყვეტილების მიღების სტატისტიკური თეორიის ერთ-ერთი მეთოდია, რომელსაც შეუძლია დაეხმაროს ხელმძღვანელს რამდენიმე ვარიანტიდან ერთი საუკეთესო ვარიანტის შერჩევაში. იგი განსაკუთრებით სასარგებლოა მაშინ, როდესაც ხელმძღვანელმა უნდა დაადგინოს, თუ რომელი

სტრატეგია უფრო მეტად შეუწყობს ხელს დასახული მიზნის მიღწევას.

საგადაამხდელი მატრიცის გამოყენება სასარგებლოა მაშინ, როდესაც:

1. გვაქვს ალტერნატივების ან სტრატეგიის ვარიანტების დასაბუთებული შეზღუდული რაოდენობა, რომელთა შორის უნდა მოხდეს საუკეთესოს შერჩევა;

2. სრულად არაა ცნობილი ის, რაც უნდა მოხდეს;

3. მიღებული გადაწყვეტილების შედეგები დამოკიდებულია იმაზე, თუ როგორი ალტერნატივაა შერჩეული და სინამდვილეში როგორი მოვლენები შეიძლება განვითარდეს.

გარდა ამისა, ხელმძღვანელი აუცილებლად უნდა ფლობდეს რელევანტური მოვლენის ალბათობის ობიექტური შეფასებისა და ამავე ალბათობის მოსალოდნელი შედეგის გაანგარიშების შესაძლებლობას. მაგ: მოვლენის მოხდენის შესაძლებლობები, ანუ ალბათობა შეიძლება მერყეობდეს 1-დან (მოხდენის შემთხვევა) 0-მდე (არმოხდენის შემთხვევა). ვთქვათ, რაიმე კონკრეტულ საქმეში კაპდაბანდების შემთხვევაში 5000 დოლარის წლიური მოგების მიღების ალბათობა არის 0,5, 10000 დოლარის მოგების მიღებისა 0,2, 3000 დოლარისა კი 0,3, მაშინ მთლიანი მოსალოდნელი წლიური მოგება იქნება:

$5000b(0,5) + 10000b(0, \dots 2) + 3000b(0, \dots 3) = 5400$  დოლარს.

თუ თითოეული ალტერნატივის მოსალოდნელ მნიშვნელობას განვსაზღვრავთ და შედეგებს მატრიცის სახით ჩავწერთ, ხელმძღვანელი ადვილად დაადგენს მოცემული კრიტერიუმების პირობებში რომელი ვარიანტია საუკეთესო. გამოკვლევები გვიჩვენებს, რომ როცა დადგენილია ალბათობის ზუსტი მნიშვნელობები,

“საგადამხდელო მატრიცისა” და “გადაწყვეტილებათა ხის” მეთოდების გამოყენება გაცილებით ეფექტური გადაწყვეტილებების მიღებას უზრუნველყოფს, ვიდრე ტრადიციული მიდგომები და მეთოდები.

**გადაწყვეტილებათა ხე.** იგი მართვის მეცნიერების ერთ-ერთი ყველაზე პოპულარული მეთოდია, რომელიც არსებული ვარიანტებიდან მოქმედების საუკეთესო მიმართულებების ამოსარჩევად გამოიყენება. გადაწყვეტილებათა ხე - გადაწყვეტილების მიღების პრობლემის სქემატური წარმოდგენაა. ისევე როგორც საგადამხდელო მატრიცა, იგი საშუალებას იძლევა გათვალისწინებულ იქნეს მოქმედების სხვადასხვა მიმართულებები მოსალოდნელი ფინანსური შედეგებით.

გადაწყვეტილებათა ხის მეთოდი შეიძლება გამოყენებულ იქნეს როგორც მარტივ, ისე განსაკუთრებულად რთულ სიტუაციაშიც, როდესაც ერთი გადაწყვეტილების შედეგი გავლენას ახდენს მომდევნო გადაწყვეტილებაზე. ამიტომ გადაწყვეტილებების მიღების შესანიშნავი საშუალებაა.

## **9.8. პროგნოზირების მეთოდები**

პროგნოზირება - ეს არის მეთოდი, რომელიც წარსულში დაგროვილი გამოცდილების, დასაბუთებული დაშვებისას, ჰიპოთეზებისა და შეფასებების გამოყენებით მომავლის წინასწარ განჭვრეტის შესაძლებლობას იძლევა.

დღეისათვის მეცნიერება პროგნოზირების 150-მდე მეთოდს ფლობს, თუმცა პრაქტიკულად მხოლოდ მესამედი გამოიყენება.

ფირმებში განსაკუთრებით ხშირად გამოიყენება პროგნოზირების შემდეგი ნაირსახეობები:

1. ეკონომიკური პროგნოზები, რომლებიც ეკონომიკის საერთო მდგომარეობისა და კონკრეტული კომპანიის ან კონკრეტული პროდუქტის გასაღების მოცულობის განსაზღვრისათვის გამოიყენება;

2. ტექნოლოგიის განვითარების პროგნოზები, რომელთა საფუძველზე შეიძლება განისაზღვროს თუ რა ახალი ტექნოლოგიების შექმნაა მოსალოდნელი, როდის და როგორი ეკონომიკური ეფექტით;

3. კონკურენციის განვითარების პროგნოზი, რომელიც საშუალებას გვაძლევს შევაფასოთ კონკურენტის სტრატეგია და ტაქტიკა;

4. გამოკვლევებსა და გამოკითხვებზე დაფუძნებული პროგნოზი, რომელიც საშუალებას იძლევა სხვადასხვა სფეროში დაგროვილი ცოდნის გამოყენებით შეფასდეს მოსალოდნელი სიტუაციის შედეგები;

5. სოციალური პროგნოზირება, რომელიც გულისხმობს საზოგადოების სოციალურ სფეროში, ცხოვრების დონის ხარისხში მოსალოდნელი ცვლილებების შეფასებას. ხელმძღვანელობის მიერ ასეთი პროგნოზების გამოყენება განსაკუთრებით სასარგებლოა შრომის მოტივაციის საკითხების გადაწყვეტის დროს.

**პროგნოზირების არაფორმალური მეთოდები.** ამ მეთოდების ეფექტურობა დამოკიდებულია ვერბალური ინფორმაციის შეკრებაზე, დამუშავებასა და სწორ გამოყენებაზე.

ზეპირი ვერბალური ინფორმაციის შეგროვების მეთოდები, პირველ რიგში გარეგანი გარემოს ანალიზის დროს გამოიყენება. მას მიეკუთვნება ის ინფორმაცია, რომელიც შეიძლება მიღებულ იქნეს რადიო და ტელეგადაცემებიდან, მომხმარებლებისაგან, მომწოდებლებისაგან, კონკურენტებისაგან და ა.შ. და მოიცავს ორგანიზაციისათვის საინტერესო და საჭირო მასალას.

**გარე გარემოს** შესახებ წერილობითი ინფორმაციის წყაროს წარმოადგენს გაზეთები, ჟურნალები, საინფორმაციო ბიულეტენები, პროფესიული ჟურნალები და წლიური ანგარიშები.

**სამრეწველო შპიონაჟი.** შპიონაჟი ბიზნესში სიახლეს არ წარმოადგენს. ხშირად იგი კონკურენტების შესახებ ინფორმაციის მოპოვების კარგი საშუალებაა. ამ გზით მოპოვებული ინფორმაცია წარმატებით გამოიყენება ფირმის მიზნების დასაზუსტებლად. ამიტომ, ნებისმიერი ორგანიზაციის ხელმძღვანელობამ სიფრთხილე უნდა გამოიჩინოს საიდუმლო ინფორმაციის დაცვის საქმეში.

**პროგნოზირების რაოდენობრივი მეთოდები.** ეს მეთოდი გამოიყენება ისეთი საქმიანობის პროგნოზირებისას, რომლის შესახებ არსებობს გარკვეული ელემენტები და მისი ამსახველი საიმედო სტატისტიკური ინფორმაცია, ამასთან მომავალში მოსალოდნელია მათი გაძლიერება ან განმეორება.

განასხვავებენ რაოდენობრივი პროგნოზირების ორ ტიპურ მეთოდს: დროითი მწკრივების ანალიზსა და კაუზალურ ანუ მიზეზ-შედეგობრივ მოდელირებას.

დროითი მწკრივების ანალიზის მეთოდი წარსულში ჩამოყალიბებული ტენდენციების გამოვლენასა და მომავალში მათ გაგრძელებას გულისხმობს.

### **კაუზალური ანუ მიზეზ-შედეგობრივი მოდელირება.**

კაუზალური მოდელირება პროგნოზირების ამჟამად გამოყენებულ მეთოდთაგან მათემატიკურად რთულ, პროგნოზირების რთულ, რაოდენობრივ მეთოდს წარმოადგენს.

კაუზალურმა მოდელმა შეიძლება გვიჩვენოს, რომ ყოველთვის, როდესაც ანაბრებზე სარგებლის განაკვეთი იზრდება 1%-ით, ახალ სახელებზე მოთხოვნა მცირდება 5%-ით. სტატისტიკის ენაზე ამ დამოკიდებულებას კორელაციას უწოდებენ.

კაუზალური მოდელებიდან ყველაზე რთული და ძვირადღირებულია ეკონომეტრიკული მოდელები, რომლებიც შემუშავებულია ეკონომიკის დინამიკის პროგნოზირებისათვის.

**პროგნოზირების ხარისხობრივი მეთოდები.** იმის გამო, რომ პროგნოზირების რაოდენობრივი მეთოდების გამოყენება რთულია და ძვირი ჯდება, ხელმძღვანელობა მიმართავს პროგნოზირების ხარისხობრივ მეთოდებს, რომელთაგან გამოყენების თვალსაზრისით ყველაზე გავრცელებულია ოთხი მეთოდი: “ჟიურის აზრი”, “გამსაღებელთა ერთობლივი აზრი”, “მომხმარებლის მოლოდინის მოდელი” და “ექსპერტულ შეფასებათა მოდელი”.

**ჟიურის აზრი.** პროგნოზირების აღნიშნული მეთოდი სხვადასხვა სფეროს ექსპერტთა მოსაზრების შეჯერების საფუძველზე გადაწყვეტილების მიღებას გულისხმობს.

**გამსაღებელთა ერთობლივი აზრი.** სწორად გამოცდილი სავაჭრო აგენტები თავისი გამოცდილებისა და ინტუიციის გათვალისწინებით გაცილებით სწორად ადგენენ მოთხოვნას, ვიდრე იგი შეიძლება განისაზღვროს პროგნოზირების რომელიმე რაოდენობრივი მეთოდის გამოყენების შედეგად.

**მომხმარებლის მოლოდინის მოდელი.** ამ მოდელის გამოყენების საფუძველია ორგანიზაციის კლიენტების გამოკითხვის შედეგები, რომლებიც მათ მომავალ მოთხოვნილებებს ახასიათებენ.

**ექსპერტულ შეფასებათა მოდელი.** მისი გამოყენება გულისხმობს გადაწყვეტილების მიღებას ექსპერტთა ჯგუფის შეთანხმების საფუძველზე. კერძოდ, ექსპერტები, რომლებიც საქმიანობენ ბიზნესის სხვადასხვა, მაგრამ ურთიერთდაკავშირებულ სფეროში ავსებენ კითხვარს და აცნობენ ერთმანეთს. თუ მათი მოსაზრებები ერთმანეთს არ დაემთხვა, ასახულებენ საკუთარ მოსაზრებებს.

**სტრატეგიული დაგეგმვა და მასზე მოქმედი  
ზაქტორები**

**10.1. სტრატეგიული დაგეგმვა**

სტრატეგიული დაგეგმვა მართვის უმნიშვნელოვანესი ფუნქციაა, რომელზეც ბევრად არის დამოკიდებული მთლიანად მართვის პროცესი.

სტრატეგიული დაგეგმვა ფირმის მიზნების შერჩევისა და რეალიზაციისათვის საჭირო გადაწყვეტილებების მიღების პროცესია. იგი მართვის სხვა ფუნქციების განხორციელების საფუძველს წარმოადგენს.

პიტერ ლორანჟის აზრით სტრატეგიული დაგეგმვა მმართველობითი მოღვაწეობის ოთხ ძირითად სახეს გულისხმობს:

1. რესურსების განაწილებას (სხვადასხვა სახის ფონდები, ტექნოლოგიური გამოცდილება და ა.შ.);
2. გარე გარემოსთან ადაპტაციას (კომპანიები ვაღდებულნი არიან შეეგუონ არც თუ კეთილსასურველ გარემოსაც, გაითვალისწინონ მუშაობის დროს);
3. შიდა კოორდინაციას (კოორდინაცია უნდა გაუკეთდეს ფირმის შიდა სუსტ და ძლიერ მხარეებს);
4. ორგანიზაციულ სტრატეგიულ წინდახედულობას (განჭვრეტას).

სტრატეგიული მიზნების დასახვას წინ უნდა უსწრებდეს ფირმის მოღვაწეობის კომპლექსური ანალიზი და შეფასებები.

**სტრატეგია** - დეტალური კომპლექსური გეგმაა, რომლის უმნიშვნელოვანესი დანიშნულებაა ფირმის მისიის განხორციელება და საერთოდ მიზნების მიღწევა.



სტრატეგიული გეგმა ღრმა გამოკვლევებსა და დიდი მოცულობის ფაქტიური მონაცემების ანალიზს უნდა ემყარებოდეს. განსაკუთრებული ყურადღება უნდა მიექცეს დარგის, ბაზრის, კონკურენტების და სხვათა შესახებ დეტალური ინფორმაციის კომპლექსურ ანალიზს. სტრატეგიული გეგმა ფირმის ხელმძღვანელობას კარნახობს თუ რომელი პროფესიისა და სპეციალობის კადრები უნდა მოიწვიოს სამუშაოდ და რომელი არა.

სტრატეგიული გეგმა უნდა იყოს მოქნილი, რათა საჭიროების შემთხვევაში შეიძლებოდეს მისი მოდიფიკაცია და კორექტირება.

სტრატეგიული გეგმიდან ნათლად უნდა ჩანდეს თუ რა მიზანს (მიზნებს) ისახავს ფირმა, ეს გაადვილებს მისი რეალიზაციისათვის საჭირო ღონისძიებების შემუშავებას.

## 10.2. სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი

სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი შეიძლება შემდეგნაირად გამოიხატოს. სტრატეგიული გეგმის დამუშავებაში ამა თუ იმ ფორმით ფირმის თითქმის ყველა ხელმძღვანელი მონაწილეობს, უშუალოდ გეგმის შედგენა კი მისი უმაღლესი ხელმძღვანელობის მოვალეობაა.

**ფირმის მისია.** მისია ეს არის ორგანიზაციის საერთო მიზანი, მისი არსებობის ნათლად გამოხატული მიზეზი. მიზნები კი მუშავდება მისიის განსახორციელებლად.

**მიზნის დახასიათება.** ფირმის მისიის საფუძველზე მუშავდება სხვადასხვა სახის მიზნები. ეს მიზნები უნდა იყოს:

1. კონკურენტული და გაზომვადი. 2. ორიენტირებული დროში. არსებობს გრძელვადიანი, საშუალო ვადიანი და მოკლევადიანი. 3. მიღწევადი. მიზნების მიღწევისას

გათვალისწინებული უნდა იქნეს თუ რამდენად რეალურია იგი მოცემული ფორმისათვის. 4. ურთიერთშეთანხმებული და შეჯერებული.

### **10.3. ფირმის გარე გარემოს ანალიზი და შეფასება**

ფირმის ხელმძღვანელობამ მისიისა და მიზნების განსაზღვრის შემდეგ უნდა დაიწკოს სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესის დიაგნოსტიკური ეტაპი. ამ ეტაპის პირველი რიგის ამოცანაა გარეგანი გარემოს შესწავლა. გარე გარემო უნდა შეფასდეს 3 ძირითადი პარამეტრის მიხედვით.

1. უნდა შეფასდეს ის ცვლილებები, რომლებიც ზემოქმედებენ ფირმის მიმდინარე სტრატეგიის სხვადასხვა ასპექტზე;

2. უნდა განისაზღვროს თუ რომელი ფაქტორები უქმნიან სირთულეებს ფირმის სტრატეგიის რეალიზაციას;

3. უნდა განისაზღვროს ფირმის მიზნების მიღწევისათვის რომელი ფაქტორები ქმნიან მეტ შესაძლებლობას.

**გარე გარემოს ანალიზი.** იგი წარმოადგენს პროცესს, რომლის მეშვეობითაც მკვლევარები, ფირმის საქმიანობასთან დაკავშირებული სირთულეებისა და შესაძლებლობების განსაზღვრის მიზნით ფირმასთან დაკავშირებულ გარე ფაქტორებს აკონტროლებენ. ამ სირთულეებს (საშიშროებებს) და შესაძლებლობებს განაპირობებს ისეთი ფაქტორები როგორცაა: ეკონომიკა, პოლიტიკა, ბაზარი, ტექნოლოგია, კონკურენცია, საერთაშორისო მდგომარეობა, და სოციალური ქცევა.

**ეკონომიკური ფაქტორებიდან** განსაკუთრებულ ყურადღებას იქცევს ინფლაციისა და დეფლაციის (მიმოქცევიდან ფულის მასის ამოღება) მისი ზრდის აღკვეთისა და ინფლაციის ტემპების შემცირების მიზნით. ტემპები, დასაქმების დონე, საგადასახადო ბალანსი, საზღვარგარეთ ამერიკული დოლარის მდგომარეობა (სტაბილურობა) და საგადასახადო განაკვეთი. ამ ფაქტორთაგან რომელიმემ ან რამდენიმემ ორგანიზაციას შეიძლება პრობლემები, ან კიდევ ახალი შესაძლებლობები შეუქმნას.

**პოლიტიკური ფაქტორებიდან** აღსანიშნავია სახელმწიფოს მიერ სხვადასხვა სახის პოლიტიკური გადაწყვეტილებების მიღება, რომლებიც ფირმამ აუცილებლად უნდა გაითვალისწინოს (მაგ. სამუშაო ძალის დაქირავების პირობები, სხვადასხვა სახის ტარიფები და ა.შ).

**საბაზრო ფაქტორებიდან** აღსანიშნავია: დემოგრაფიული სიტუაციის ცვლილებები, ბაზარზე შეღწევის პირობები (რთული ან ადვილი), მოსახლეობის შემოსავლების დონე, დარგში კონკურენციის მდგომარეობა და ა.შ.

ტექნოლოგიურ ფაქტორებში იგულისხმება: ის ცვლილებანი, რაც გარე ტექნოლოგიურ გარემოში ხდება. თუ ფირმამ ეს არ გაითვალისწინა ის შეიძლება უიმედო მდგომარეობაში აღმოჩნდეს.

საერთაშორისო ფაქტორები განსაკუთრებით საყურადღებოა იმ ფირმებისთვის, რომლებიც დაკავშირებულნი არიან სხვა ქვეყნების ბაზრებთან, ნედლეულის წყაროებთან, ბანკებთან, სავალუტო ბირჟებთან და სხვა.

#### 10.4. ფირმის ძლიერი და სუსტი მხარეები

გამოკვლევამ უნდა მოიცვას ფირმის ხუთი მნიშვნელოვანი სფერო: მარკეტინგი, ფინანსები (ბუღალტრული აღრიცხვით), ოპერაციები (წარმოება), შრომითი რესურსები, აგრეთვე კორპორაციის კულტურა და იმიჯი.

**მარკეტინგი.** მისი შესწავლის პროცესში ყურადღება უნდა მიექცეს ისეთ მხარეებს, როგორცაა: 1. ბაზრის წილი და კონკურენტუნარიანობა (ფირმას რა ნაწილი აქვს ბაზარზე); 2. ნაკეთობის ასორტიმენტის მრავალსახეობა და ხარისხი; 3. საბაზრო დემოგრაფიული სტატისტიკა (ახალგაზრდების, ქალების, ბავშვების, მოხუცების ინტერესების გათვალისწინება); 4. საბაზრო გამოკვლევები და დამუშავებები (ბაზრის მოთხოვნილებების გათვალისწინებით ახალი საქონლის წარმოების ათვისება და ა.შ); 5. წინასწარი გაყიდვისა და გაყიდვის შემდეგ კლიენტების მომსახურების წესის დანერგვა; 6. საქონლის ეფექტიანი რეკლამა და გასაღება; 7. მოგება.

**ფინანსები (ბუღალტრული აღრიცხვით).** ფინანსური მდგომარეობის დეტალური ანალიზი გამოავლენს იმ სიძნელეებსა და პრობლემებს, რომლებიც ამ სფეროში არსებობს. სტრატეგიული გეგმის შემუშავებისას აუცილებელია გათვალისწინებულ იქნეს მათი დაძლევის ღონისძიებები.

**ოპერაციები (წარმოება).** ფირმის ხანგრძლივი არსებობისა და ეფექტიანი ფუნქციონირებისათვის გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს ოპერაციების (წარმოების) მართვის პროცესის სრულყოფას. ამ დროს გათვალისწინებული უნდა იქნას პასუხები შემდეგ კითხვებზე.

1. შეგვიძლია თუ არა ვაწარმოოთ პროდუქცია (საქონელი, გაეწიოთ მომსახურება) ჩვენს კონკურენტებზე უფრო იაფად, თუ არ შეგვიძლია რატომ?

2. რამდენად ხელმისაწვდომია ჩვენთვის ნედლეული და მასალები? ხომ არ ვართ დამოკიდებული ერთ, ან შეზღუდული რაოდენობის მომწოდებლებზე?

3. რამდენად თანამედროვეა ჩვენი სიმძლავრეები (მოწყობილობები)?

4. როგორია ჩვენს მიერ წარმოებულ საქონელზე მოთხოვნილება და ხომ არ იცვლება იგი სეზონის მიხედვით, ან ხომ არ იწვევს მუშახელის გათავისუფლებას?

5. შეგვიძლია თუ არა იმ ბაზარზე შეღწევა, რომელზეც ვერ შედიან ჩვენი კონკურენტები?

6. გვაქვს თუ არა დანერგილი ხარისხის კონტროლის ეფექტიანი სისტემა?

7. რამდენად ეფექტიანად დაგეგმეთ და დავაპროექტეთ წარმოების პროცესი? შეიძლება თუ არა მისი გაუმჯობესება?

**შრომითი რესურსები.** ანალიზმა უნდა მოიცვას შემდეგი საკითხები:

1. ფირმის თანამშრომლები რამდენად შეესაბამებიან თანამედროვე ბიზნესის მოთხოვნებს, რა უნდა შეიცვალოს მომავალში ამ მხრივ?

2. როგორია უმაღლესი ხელმძღვანელობის კომპენტენტურობისა და მომზადების დონე?

3. გვაქვს თუ არა წახალისების ეფექტიანი სისტემა?

4. ეფექტურად ვიყენებთ თუ არა ხელმძღვანელი კადრების მომზადებისა და კვალიფიკაციის ამაღლების შესაძლებლობებს?

5. როგორია წამყვანი სპეციალისტების დენადობა? თუ დიდია რატომ?

6. უკანასკნელად როდის ჩავატარეთ პერსონალის საქმიანობის შეფასების სისტემის დეტალური ანალიზი?

7. პროდუქციის ხარისხის ამაღლების მიზნით რა სახის მუშაობა ტარდება პერსონალთან?

**კორპორაციის კულტურა და იმიჯი.** ფირმაში არსებული ატმოსფერო და კლიმატი განაპირობებს მის კულტურას. ოგი ხელმძღვანელობას ეხმარება ფირმისათვის საჭირო კადრების მომზადებაში. კორპორაციის იმიჯს მისივე საქმიანობა ქმნის. მაღალი იმიჯი კი თავის მხრივ, კლიენტების მიზიდვის უმნიშვნელოვანესი პირობაა.

## 10.5. სტრატეგიული ალტერნატივების შესწავლა

ფირმის წინაშე დგას 4 ძირითადი სტრატეგიული ალტერნატივა:

1. შეზღუდული ზრდის სტრატეგია;
2. ზრდის სტრატეგია;
3. შემცირების სტრატეგია;
4. აღნიშნული სამი სტრატეგიის ნაერთი ვარიანტი.

შეზღუდული ზრდის სტრატეგიისათვის დამახასიათებელია მიზნების განსაზღვრა მიღებული დონიდან. რომელიც კორექტირებულია ინფლაციის გათვალისწინებით.

ზრდის სტრატეგია ხორციელდება წინა წლის მაჩვენებლების დონესთან შედარებით მოკლევადიანი და გრძელვადიანი მიზნების დონის ყოველწლიური მნიშვნელოვანი ზრდის გზით. ზრდის სტრატეგიას უმეტესად ირჩევენ არამყარი ფინანსური მდგომარეობის ფირმები, რადგან უამისოდ მათი გაკოტრება გარდაუვალია.

შემცირების სტრატეგია გულისხმობს მიზნების დონის შემცირებას გასულ პერიოდთან შედარებით. არსებობს შემცირების სტრატეგიის რამდენიმე ვარიანტი:

1. **ლიკვიდაცია.** ამ დროს მთლიანად იყიდება ფირმის მატერიალური მარაგები და აქტივები. იგი ყველაზე რადიკალური ვარიანტია;

2. **ზედმეტისაგან გათავისუფლება.** ხშირად ესა თუ ის ფირმა თვლის, რომ მისთვის სასარგებლოა ამა თუ იმ ქვედანაყოფების გაუქმება, ან ამა თუ იმ სახის საქმიანობაზე უარის თქმა.

3. შემცირება და ორიენტაციის კოლექტირება.

**სტრატეგიის არჩევა.** სტრატეგიის არჩევაზე მრავალი ფაქტორი მოქმედებს, რომელთაგან აღსანიშნავია:

1. რისკი. რისკის გარეშე ბიზნესი არ არსებობს, მაგრამ ზედმეტი რისკის გაწევამ შეიძლება ორგანიზაცია მთლიანად გააკოტროს.

2. ადრინდელი სტრატეგიის ცოდნა;

3. დროის ფაქტორი. კარგი იდეების შეუფერხებელ დროს (მომენტში) განხორციელების მცდელობამ ორგანიზაცია შეიძლება მძიმე მდგომარეობამდე მიიყვანოს.

## 10.6. სტრატეგიული გეგმის რეალიზაცია

სტრატეგიის განსაზღვრას მაშინ აქვს აზრი, თუ მისი რეალიზება მოხდება. დასაბუთებული მიზნები ეფექტიანი დაგეგმვის მნიშვნელოვან კომფორტს წარმოადგენს.

გრძელვადიანი ტაქტიკური გეგმის შედგენის შემდეგ, ხელმძღვანელობამ უნდა შეიმუშაოს დამატებითი ორიენტირები, რათა თავიდან აიცილოს დეზორიენტაცია და გეგმის არასწორი გაგება. რეალიზაციის პროცესის აღნიშნული ეტაპი ცნობილია, როგორც პოლიტიკის შემუშავების ეტაპი.

“პოლიტიკა” ესაა იმ მოქმედებისა და გადაწყვეტილებების მიღების საერთო ხელმძღვანელობა, რომლებიც მიზნების მიღწევას გაადვილებს.

**პროცედურა** აღწერს მოქმედების თანმიმდევრობას, რომელიც უნდა განხორციელდეს კონკრეტულ სიტუაციაში. პროცედურა დაპროგრამებულ გადაწყვეტილებას წარმოადგენს, რომელიც გამორიცხავს “ბორბლის ხელახლა გამოგონების” აუცილებლობას.

დღეისათვის არსებობს დაგეგმვისა და კონტროლის პროცესების შეხამების რიგი მეთოდები. დაგეგმვის ერთ-ერთ მთავარ ამოცანად რესურსების ეფექტიანი განაწილება შეიძლება ჩაითვალოს.

**ბიუჯეტი წარმოადგენს** რესურსების განაწილების მეთოდს, გამოსახულს რაოდენობრივი ფორმით, ასევე რაოდენობრივი სახით წარმოდგენილი მიზნების მისაღწევად. ბიუჯეტი წარმოადგენს ფორმალური დაგეგმვის ძალზე ფართოდ გამოყენებულ კომპონენტს.



## 10.7. რესურსებისა და მიზნების რაოდენობრივი გამოსახვა

ბიუჯეტის შედგენაში პირველ ნაბიჯს წარმოადგენს როგორც რესურსების, ისე ფორმულირებული მიზნების რაოდენობრივი ფორმით გამოსახვა. რაოდენობრივი მაჩვენებლები ხელმძღვანელს საშუალებას აძლევს დაინახოს, შეადაროს და გააერთიანოს ფირმების მუშაობაში გამოყენებული სხვადასხვა ელემენტები.

დაგეგმვის ერთ-ერთ მთავარ ამოცანად რესურსების ეფექტიანი განაწილება შეიძლება ჩაითვალოს. გეგმაში ხშირად გადასაწყვეტი რჩება ფუნდამენტალური საკითხები - რა სახის რესურსები გვაქვს და როგორ უნდა გამოვიყენოთ ისინი, რომ შევძლოთ დასახული მიზნების რეალიზაცია.

**ბიუჯეტი წარმოადგენს** რესურსების განაწილების მეთოდს, გამოსახულს რაოდენობრივი ფორმით, ასევე რაოდენობრივი სახით წარმოდგენილი მიზნების მისაღწევად.

ბიუჯეტი წარმოადგენს ფორმალური დაგეგმვის ძალზე ფართოდ გამოყენებულ კომპონენტს.

### **რესურსებისა და მიზნების რაოდენობრივი გამოსახვა.**

ბიუჯეტის შედგენაში პირველ ნაბიჯს წარმოადგენს როგორც რესურსების, ისე ფორმულირებული მიზნების რაოდენობრივი ფორმით გამოსახვა. შესაძლებელია აგრეთვე დროის ისეთი გამოყენება, როგორცაა საათი ან შრომითი დანახარჯების მაჩვენებლები, ან უბრალოდ ნატურალური მაჩვენებლები. რაოდენობრივი მაჩვენებლები ხელმძღვანელს საშუალებას აძლევს დაინახოს, შეადაროს და გააერთიანოს ორგანიზაციების მუშაობაში გამოყენებული სხვადასხვა ელემენტები.

## 10.8. ბიუჯეტის შედგენის ეტაპები

ბიუჯეტის შედგენის მთელი პროცესი შეიძლება ოთხ ეტაპად წარმოვიდგინოთ.

**პირველ ეტაპზე**, უმაღლესი ხელისუფლების მიერ ცხადდება ფირმის საერთო მიზნები. ამ შემთხვევაში მნიშვნელოვანი საკითხი იქნება ვაჭრობის მოცულობის პროგნოზი.

**მეორე ეტაპზე** განყოფილებებისა და ქვეგანყოფილებების მიერ დგება ოპერატიული ხარჯთაღრიცხვა. ეს ხარჯთაღრიცხვა ან განყოფილების ბიუჯეტები, მუშავდება განსაზღვრული პერიოდის - 6 თვის ან წლის ვადით.

**მესამე ეტაპზე** უმაღლესი ხელისუფლება აანალიზებს წინადადებებს ბიუჯეტის შესახებ, შემდეგ კი განყოფილებები აზუსტებენ თავიანთ წინადადებებს უმაღლესი ხელისუფლების მითითებების საფუძველზე. ამ ეტაპზე უმაღლესი ხელისუფლება რესურსებს ანაწილებს ორგანიზაციის შიგნით.

**მეოთხე ეტაპზე** დგება საშედეგო (შემაჯამებელი) ბიუჯეტი, რომელშიც მუხლობრივად აისახება რესურსების აღრიცხვისა და ფონდების გამოყენების მდგომარეობა. საბოლოოდ, აღნიშნულ დეტალურ დათვლებს შეუდარებენ კონკრეტული მომუშავეს ან განყოფილების მწარმოებლურობას, რათა განისაზღვროს ხელმძღვანელობის მიერ საკონტროლო მაჩვენებლების შესრულების შესაძლებლობები.

სტრატეგიული გეგმის შემუშავება და შემდგომი რეალიზაცია ერთი შეხედვით მარტივ პროცესად შეიძლება მოგვეჩვენოს, მაგრამ ეს, ასე არ არის. სამწუხაროდ, დაგეგმვის პროცესში ძალიან ბევრი ფირმა

იყენებს ე.წ. “სასწრაფოდ დანერგვის” მეთოდს და მისი მდგომარეობა მკვეთრად მძიმდება, ზოგჯერ კი საქმე კრაზამდეც კი მიდის. სტრატეგიული გეგმის სისტემატურად შეფასება და ანალიზს მისი წარმატებით რეალიზაციისათვის საგანგებო მნიშვნელობა აქვს.

იმისათვის, რომ შეფასება ეფექტიანი იყოს, იგი საჭიროა სისტემატურად და უწყვეტად კეთდებოდეს. სათანადოდ დამუშავებული პროცესი უნდა მოიცავდეს ყველა დონეს - ზემოდან ქვემოთ. სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესის შეფასებისას პასუხი უნდა გაცეს ხუთ კითხვას:

1. არის თუ არა სტრატეგია თავსებადი ორგანიზაციის შესაძლებლობებთან?

2. გულისხმობს თუ არა სტრატეგია რისკის დასაშვებ ზომას?

3. ფლობს თუ არა ფირმა სტრატეგიის რეალიზაციისათვის საჭირო (საკმარის) რესურსებს?

4. ითვალისწინებს თუ არა სტრატეგია გარეგან საფრთხეს და შესაძლებლობებს?

5. სტრატეგია წარმოადგენს თუ არა ფირმის რესურსების გაამოყენების საუკეთესო ხერხს?

არსებობს როგორც რაოდენობრივი ისე ხარისხობრივი კრიტერიუმების გარკვეული რაოდენობა, რომლებიც გამოიყენებიან შეფასების პროცესში.

რაოდენობრივი	
ბაზრის წილი გაყიდვათა მოცულობის ზრდა გაფიცვების გამო დაკარგული დღეები წარმოების დანახარჯების და ეფექტიანობის დონე დანახარჯების დონე და გასაღების ეფექტიანობა კადრების დენადობა	მომუშავეთა კმაყოფილება წმინდა მოგება აქციების კურსი დივიდენდების ნორმა მოგება კაპიტალზე ანაზღაურება ფასიანი ქაღალდების მიხედვით

სამუშაოზე გამოუცხადებლობა	
ხარისხობრივი	
მაღალკვალიფიციური მენეჯერების მიზიდვის უნარი კლიენტების მომსახურების მოცულობის გადიდება ბაზრის შესახებ ცოდნის გაღრმავება საშიშროებათა რაოდენობის შემცირება შესაძლებლობების გამოყენება	

სტრატეგიის შეფასებაზე სერიოზულ გავლენას ახდენს დროის ფაქტორი. სტრატეგიაზე დესტრუქციულად მოქმედებს შედეგების დაუყონებლივ მიღების მსურველი აქციონერების ზეწოლა, რასაც დაბალი რისკის ვარიანტების არჩევამდე მიყვარათ. იაპონური მეწარმეობის ერთ-ერთი მიზეზი გრძელვადიანი პროგრამებისადმი მხარდაჭერაა.

**ზირმაზე შრთიერთუმოქმედებისა და  
მმართველობის ბანსაზღვრა**

**11.1. შრთიერთუმოქმედებისა და უფლებამოსილების  
ორგანიზება**

ორგანიზება, როგორც პროცესი, აღნიშნული ამოცანების რეალიზაციაზე პასუხისმგებელი პირების საქმიანობის კოორდინაციას გულისხმობს. სხვანაირად რომ ვთქვათ, ორგანიზება ესაა ფირმის სტრუქტურის ფორმირების პროცესი, რომელიც მასში მომსახურე პერსონალს საშუალებას აძლევს ეფექტიანად იმუშაოს დასახული მიზნების მისაღწევად.

არსებობს ფირმის, როგორც პროცესის ორი ძირითადი ასპექტი. პირველია ორგანიზაციის დაყოფა ქვედანაყოფებად მიზნებისა და სტრუქტურების გათვალისწინებით. ამჟამად ყურადღებას გავამახვილებთ ფირმის, როგორც მართვის ფუნქციის ფუნდამენტურ ასპექტზე - უფლებამოსილებათა დონეებს შორის, წარმოადგენს დელეგირებას იგი მართვის თეორიაში გულისხმობს ამოცანებისა და უფლებამოსილების გადაცემას პირისათვის, რომელიც თავის თავზე იღებს მათი შესრულების პასუხისმგებლობას.

პასუხისმგებლობა დაკისრებული ამოცანების დროულად და ხარისხიანად შესრულების ვალდებულებაა. ე.ი. ფირმის თითოეული წევრი ვალდებულია კონტრაქტით გათვალისწინებული კონკრეტული დავალება შეასრულოს და პასუხი აგოს მასზე.

აღსანიშნავია, რომ დელეგირება ხორციელდება მხოლოდ უფლებამოსილების მიღების შემთხვევაში და

მხოლოდ პასუხისმგებლობის დელეგირება არ შეიძლება. ამასთან, ხელმძღვანელმა არ შეიძლება თავიდან აიცილოს პასუხისმგებლობა იმ მოტივით, რომ მან ხელქვეითს გადასცა იგი.

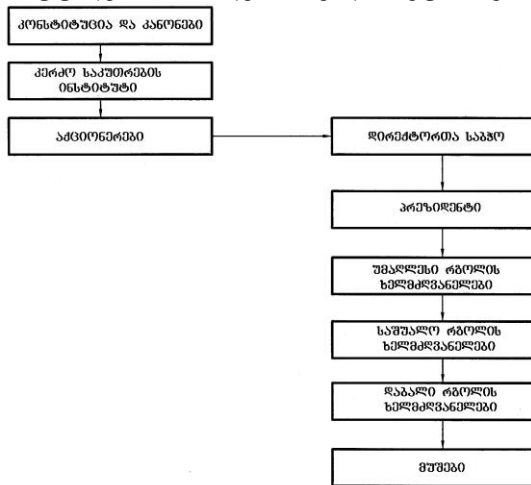
მსხვილი ფირმის ხელმძღვანელები იშვიათად ახსენებენ თავს თავიანთ ხელქვეითებს, რომლებიც მრავალ კონკრეტულ ამოცანებს წყვეტენ, მაგრამ მიუხედავად ამისა, სწორედ ეს ხელმძღვანელები არიან პასუხისმგებელნი ფირმისა და მათი ხელქვეითების საქმიანობისათვის.

### ფირმის უფლებამოსილება

უფლებამოსილება წარმოადგენს მუშაკის ნათლად განსაზღვრულ უფლებას გამოიყენოს ფირმის რესურსები კონკრეტული ამოცანების გადასაწყვეტად. უფლებამოსილების დელეგირება შესაძლებელია თანამდებობაზე და არა რომელიმე ინდივიდზე, რომელსაც მოცემულ მომენტში უკავია ეს თანამდებობა.

ორგანიზაციული უფლებამოსილების კლასიკური სქემა ასეთია.

### ფირმის უფლებამოსილების კლასიკური კონცეფცია



**უფლებამოსილების საზღვრები.** უფლებამოსილების მოცულობა განისაზღვრება თანამდებობრივი ინსტრუქციებით. ინსტრუქციაში გათვალისწინებული ნორმების დარღვევა ან უფლებამოსილების გადაჭარბება დაუშვებელია.

ყველა თანამდებობრივი პირის უფლებამოსილებანი განსაზღვრულია ხშირად, პრაქტიკაში ერთმანეთში ურევენ უფლებამოსილებასა და ძალაუფლებას. **ძალაუფლება** არის დელეგირებული, განსაზღვრული, მოცემული თანამდებობისათვის მინიჭებული უფლება, გამოიყენოს ფირმის რესურსები. **ძალაუფლება** კი ამისაგან განსხვავებით წარმოადგენს მოქმედების რეალურ უნარს ან სიტუაციაზე ზეგავლენის **შესაძლებლობას**. მაგ. ფირმის ფინანსების დარგის მმართველს უფლება აქვს ხელი მოაწეროს ჩეკებს, ამასთან ის ფლობს ძალაუფლებას, რომ, ვთქვათ, ფირმის თანხები გადაიტანოს პირად საბანკო ანგარიშზე. ეს კი უფლებამოსილების გადაჭარბებაა და ამ შემთხვევაში, პრეზიდენტს შეუძლია გამოიყენოს თავისი უფლებამოსილება და ძალაუფლება, გაათავისუფლოს ასეთი მმართველი და მის მიმართ აღძრას სისხლის სამართლის საქმე.

## **11.2. წრფივი და აპარატული (საშტაბო) უფლებამოსილება**

წრფივი უფლებამოსილება ისეთი ტიპის უფლებამოსილებაა, რომელიც უშუალოდ გადაეცემა უფროსიდან მის უშუალო ხელქვეითს, შემდეგ მის ხელქვეითს და ა.შ.

წრფივი უფლებამოსილების დელეგირება ფირმის მართვის დონეების იერარქიას ქმნის.

ფირმებში ადმინისტრაციული აპარატის ჩამოყალიბება ტექნოლოგიის სწრაფი განვითარებისა და ბიზნესის გარეგანი გარემოს გართულების შედეგად მოხდა. თანამედროვე ფირმაში ადმინისტრაციული აპარატი ძალზე ბევრ ფუნქციას ასრულებს.

განასხვავებენ სამი ტიპის ადმინისტრაციულ აპარატს: საკონსულტაციო, მომსახურე და პირად აპარატს.

**საკონსულტაციო აპარატი.** როცა ფირმის ხელმძღვანელობის წინაშე წარმოიშვება პრობლემა, რომლის გადაჭრა სპეციალურ ცოდნასა და კვალიფიკაციას მოითხოვს, ის ქმნის დროებით ან მუდმივ საკონსულტაციო აპარატს. ასეთი აპარატი უფრო მეტად იქმნება სამართლის, უახლესი ტექნოლოგიის, სწავლებისა და კვალიფიკაციის ამღლეების, კადრებთან მუშაობის და სხვა საკითხების გადაწყვეტისათვის.

**მომსახურე აპარატი.** ასეთი აპარატი განსაზღვრული სახის მომსახურებას ეწევა. მაგ. ფირმის კადრების განყოფილება, რომელიც მთელ ორგანიზაციას ემსახურება. იგივე შეიძლება ითქვას მარკეტინგის, ფინანსების, დაგეგმვისა და სხვა ქვედანაყოფების შესახებაც.

**პირადი აპარატი.** მომსახურე აპარატის სახეობაა, რომელსაც ხელმძღვანელი ქმნის მასზე დაკისრებული უფლებამოსილების აღსასრულებლად. ამგვარი აპარატის წევრები ხელმძღვანელის მითითებებს ასრულებენ და ფირმაში მათ სხვა უფლებამოსილებანი არ გააჩნიათ. როცა პირადი აპარატის წარმომადგენელი საქმიანობს, ეს იმას ნიშნავს, რომ ის ხელმძღვანელის დაგალებას ასრულებს.



პირადი აპარატის წარმომადგენლებს ფორმალური უფლებამოსილებანი არ გააჩნიათ, მაგრამ ისინი დიდ ძალაუფლებას ფლობენ. ხალმძღვანელის აპარატის წევრები დიდი ავტორიტეტით სარგებლობენ გასაგები მიზეზების გამო.

წრფივი უფლებამოსილების დელეგირება და ამ საფუძველზე წარმოშობილი საკომანდო ჯაჭვი ფირმის საქმიანობის კოორდინაციის პროცესში საკვანძო როლს ასრულებს.

წრფივ უფლებამოსილებათა და კოორდინაციასთან მჭიდრო კავშირშია ორი ცნება: ერთმმართველობის პრინციპი და მმართველობითი ნორმის განსაზღვრის აუცილებლობა.

### **11.3. ერთმმართველობა**

ეფექტიანი მართვა ბევრადაა დამოკიდებული ხელმძღვანელსა და ხელქვეითს შორის დამყარებულ უშუალო და გასაგებ ურთიერთობაზე. ერთმმართველობის პრინციპის მიხედვით, მომუშავემ უფლებამოსილება უნდა მიიღოს მხოლოდ მისი უშუალო უფროსისაგან და მხოლოდ მის მიმართ უნდა იყოს პასუხისმგებელი. ამგვარი დამოკიდებულება ამცირებს კომფლიქტების წარმოშობის საშიშროებას და ამაღლებს პასუხისმგებლობას.

### **11.4. მმართველობითი ნორმის განსაზღვრა**

ეფექტიანი მმართვა ბევრადაა დამოკიდებული სამართავი სივრცის სიდიდეზე. მმართველობითი ნორმა

დგინდება წრფივი უფლებამოსილების დელეგირების მეშვეობით.

მართვის თეორეტიკოსები დიდი ხანია დაინტერესდნენ იდეალური მმართველობითი ნორმის საკითხით. ამ მხრივ, განსაკუთრებული ინტერესით გამოირჩეოდნენ მართვის ადმინისტრაციული სკოლის წარმომადგენლები. ამ საკითხში აზრთა დიდი სახესხვაობაა, მთელი რიგი მკვლევარების აზრით, ოპტიმალურ ნორმად შეიძლება ჩაითვალოს თუ ერთ ხელმძღვანელს 7-დან 10-მდე ხელქვეითი ჰყავს.

### **11.5. ეფექტიან დელეგირებასთან დაკავშირებული წინააღმდეგობანი**

პრაქტიკაში ხშირია შემთხვევა, როცა ხელმძღვანელს არ სურს ხელქვეითისათვის უფლებამოსილების გადაცემა. ცნობილი მკვლევარი ნიუმენი აქ გამოყოფს 5 ძირითად მიზეზს, რომელთა გამო ხელმძღვანელს არ სურს უფლებამოსილებათა ხელქვეითისათვის გადაცემა. ესენია:

1. როცა ხელმძღვანელი ფიქრობს, რომ “მე ამას უკეთესად გავაკეთებ”;
2. ხელმძღვანელობის უნარის უქონლობა;
3. ხელქვეითისადმი ნდობის უქონლობა;
4. რისკისადმი შიში;
5. ხელქვეითების მუშაობის მექანიზმის უქონლობა.

ნიუმენის აზრით, ხელქვეითები მათზე უფლებამოსილებათა დელეგირების წინააღმდეგნი არიან 6 ძირითადი მიზეზის გამო. ესენია:

1. ხელქვეითი თავისუფლად გრძნობს თავს, როცა შესაძლებლობა აქვს ჰკითხოს ხელმძღვანელს რა გააკეთოს, ვიდრე თვითონ გადაწყვიტოს პრობლემა;

2. ხელქვეითის დაშვებული პრობლემის გამო, ან მოსალოდნელი კრიტიკის ეშინია;

3. ხელქვეითს არა აქვს მასზე დაკისრებული ამოცანის გადასაწყვეტად საჭირო ინფორმაცია და რესურსები;

4. ხელქვეითს ფაქტიურად იმაზე მეტი საქმე აქვს, რისი გაკეთებაც შეუძლია;

5. ხელქვეითი თავის თავში დარწმუნებული არ არის, რომ შეასრულებს დავალებას;

6. ხელქვეითი თვლის, რომ მას დამატებითი პასუხისმგებლობის აღების სტიმული არ გააჩნია.

უფლებამოსილებათა ხელქვეითებზე დელეგირების აუცილებლობის შემთხვევაში, ხელმძღვანელობამ უნდა იზრუნოს აღნიშნულ წინააღმდეგობათა აღმოფხვრისათვის.

**ფირმის სტრუქტურა და მისი დეპარტამენტოზაცია**

**12.1. ფირმის სტრუქტურა**

**სტრუქტურის შერჩევა.** მენეჯერების ამოცანა მდგომარეობს იმაში, რომ შეარჩიონ ისეთი ფირმის სტრუქტურა, რომელიც ყველაზე კარგად მიესადაგება ფირმის მიზნებსა და ამოცანებს, მის შინაგან და გარე გარემოს. ორგანიზაციულმა სტრუქტურამ ხელი უნდა შეუწეოს ფირმის მიზნებისა და ამოცანების სრულად რეალიზაციასა და ელემენტების მოთხოვნილებების მაქსიმალურად დაკმაყოფილებას.

ფირმის სტრუქტურაზე გავლენას ახდენს მისი სტრატეგია. მკვლევარები მხარს უჭერენ ცნობილი სპეციალისტის ალფრედ ჩანდლერის პრინციპებს - “სტრატეგია განსაზღვრავს პრინციპს”, რაც იმას ნიშნავს, რომ ფირმის სტრუქტურა ისეთი უნდა იყოს, რომ უზრუნველყოს მისი სტრატეგიის რეალიზაცია. ორგანიზაციული სტრუქტურა არ შეიძლება მუდმივი იყოს. იგი იცვლება ფირმის მიზნებისა და ამოცანების ცვლილებების შესაბამისად.

**ფირმის დაპროექტების ეტაპები.** პირველ ეტაპზე უნდა მოხდეს ფირმის კორიზონტალურად დაყოფა მსხვილ ბლოკებად, რომლებიც შეესაბამებიან სტრატეგიის რეალიზაციის უმნიშვნელოვანეს მიმართულებებს.

**მეორე ეტაპზე** უნდა დადგინდეს სხვადასხვა თანამდებობებს შორის უფლებამოსილებათა თანაფარდობა. იმ მიზნით, რომ თავიდან ავიცილოთ ხელმძღვანელების

გადატვირთვა და ეფექტიანად გამოვიყენოთ სპეციალიზაცია, შეიძლება შეიქმნეს წვრილი ორგანიზაციული ქვედანაყოფებიც.

**მესამე ეტაპზე** უნდა განისაზღვროს თანამდებობრივი მოვალეობანი, როგორც ამოცანებისა და ფუნქციების ერთობლიობა და მათი შესრულება უნდა დაევალოს კონკრეტულ პირებს.

არსებობს ფირმის ორგანიზაციული სტრუქტურის მრავალი ალტერნატიული ვარიანტი.

## **12.2. ბიუროკრატიული სტრუქტურა**

სიტყვა ბიუროკრატია პრაქტიკაში უარყოფით ემოციებს აღძრავს, რადგან მასში არც თუ იშვიათად საქმის გამჭვიანურებელს, არაარსებითი ხასიათის წესების, პროცედურების დაცვის მომთხოვნს, სხვადასხვა სახის ცნობების დიდი დაგვიანებით გამცემს და ა.შ. გულისხმობენ.

ბიუროკრატიის კონცეფცია პირველად ჩამოყალიბებული იქნა 1900-იანი წლების დასაწყისში გერმანელი სოციოლოგის მაქს ვებერის მიერ. მან ბიუროკრატია წარმოადგინა როგორც ნორმატიული მოდელი, იდეალი, რომლის მიღწევისათვის ყველა ფირმამ უნდა იზრუნოს. რეგიონალური ბიუროკრატიის ვებერისეული მახასიათებლები ასეთია:

1. შრომის ეფექტიანი და მკაფიო დანაწილება, თითოეულ თანამდებობაზე მაღალკვალიფიციური სპეციალისტების მიღწევა;

2. მართვის დონეების იერარქიულობა, რომლის დროსაც ქვემდგომის დონე კონტროლდება ზემდგომის მიერ და ემორჩილება მას;

3. განზოგადოებული წესებისა და სტანდარტების ურთიერთდაკავშირებული სისტემის არსებობა, რომელიც თანამშრომლების მიერ მოვალეობის შესრულების ერთგვაროვნებასა და სხვადასხვა ამოცანების კოორდინაციას უზრუნველყოფს;

4. სამუშაოდ დაქირავება საკვალიფიკაციო მოთხოვნებთან მკაცრ შესაბამისობაში. მომსახურეთა თვითნებური განთავისუფლების აღკვეთა.

ამგვარად ბიუროკრატიული ორგანიზაციული სტრუქტურა შრომის რაციონალური დანაწილებით, მართვის განვითარებული იერარქიით, ბრძანებათა ჯაჭვით, პერსონალის ქცევის მრავალრიცხოვანი წესებისა და ნორმების არსებობით, პროფესიული და საქმიანი თვისებების მიხედვით კადრების შერჩევით ხასიათდება. მაგ. ბიუროკრატიულ სტრუქტურას წარმოადგენს საქართველოში სახელმწიფო სამსახური, რომელიც სახელმწიფო ინტერესებსაც გამოხატავს და სოციალური თანასწორობის პრინციპის რეალიზაციასაც ემსახურება.

უნდა შევნიშნოთ, რომ ბიუროკრატიულ-ორგანიზაციულ სტრუქტურას უარყოფითი მხარეებიც აქვს. მაგ. სოციოლოგ ბერტონის აზრით ბიუროკრატიულ სტრუქტურებში წარმოშობილი სირთულეები განპირობებულია იქ გამოყენებული სტანდარტიზირებული წესების, პროცედურებისა და ნორმებისადმი გადაჭარბებული მნიშვნელობის მინიჭებით. ის ბოჭავს ბიუროკრატიული სტრუქტურის პერსონალს და მეტ-ნაკლები ზომით უკარგავს თავისუფალი მოქმედების უნარს.

### 12.3. დეპარტამენტიზაცია

სხვადასხვა ფორმას მრავალი საერთო მახასიათებელი აქვს, მაგრამ რიგი მახასიათებლების მიხედვით მათ შორის არსებითი განსხვავებაცაა. ფირმის დაპროექტებისას აუცილებელია გათვალისწინებულ იქნეს ეს გარემოება იმისათვის, რომ ყველა ეს განსხვავება ასახული იქნეს ფირმის ამოცანებში, მის სტრატეგიულ და ოპერატიულ გეგმებში, ხელმძღვანელობა დეპარტამენტიზაციის სხვადასხვა სისტემას იყენებს.

დეპარტამენტიზაცია ნიშნავს ორგანიზაციის დაყოფას ცალკეულ ბლოკებად, რომელსაც შეიძლება ეწოდოს განყოფილება, სექტორი და ა.შ.

დეპარტამენტიზაციის ფართოდ გავრცელებული სისტემებია:

1. ფუნქციონალური ორგანიზაციული სტრუქტურა. 2. დივიზიონალური სტრუქტურა: 2.1. სასაქონლო სტრუქტურა - დივიზიონალური სტრუქტურის ერთ-ერთი ნაირსახეობაა; 2.2. დივიზიონალური სტრუქტურის ერთ-ერთი ნაირსახეობაა მომხმარებლებზე ორიენტირებული ფირმის სტრუქტურა, რომლის დროს ფირმის ყველა ქვედანაყოფი ჯგუფობდა მომხმარებელთა გარკვეული წრის მაქსიმალურად მომსახურების მიზნით; 2.3. რეგიონალური ორგანიზაციული სტრუქტურა. მისი მთავარი ამოცანაა უზრუნველყოს ქვეყნის ამა თუ იმ რეგიონის მაღალ დონეზე მომსახურება ან მისთვის საინტერესო პროდუქციით მომარაგება.

რეგიონალ-ორგანიზაციული სტრუქტურის კარგ მაგალითს წარმოადგენს მსხვილი ფირმების გამსაღებელი

ფირმები. არაკომერციულ ფირმებში რეგიონული სტრუქტურის მაგალითად გამოდგება აშშ-ის სახელმწიფო დეპარტამენტი საელჩოებითა და საკონსულოებით; 2.4. საერთაშორისო ბაზარზე მოქმედი ფირმის ორგანიზაციული სტრუქტურა. ფირმა, რომელსაც სურს ერთი ან რამდენიმე სახის პროდუქციით გავიდეს საზღვარგარეთის ბაზარზე, ჩვეულებრივ ქმნის ექსპორტის დარგში მმართველის თანამდებობას, რომელიც მარკეტინგის განყოფილებას ექვემდებარება.

ფართოდაა გაგრცელებული გლობალურ სტრუქტურის ორი ტიპი: გლობალური სასაქონლო სტრუქტურა და გლობალური რეგიონალური სტრუქტურა.

## 12.4. ადაპტური სტრუქტურები

გასული საუკუნის 60-იანი წლებიდან დაწყებული, მთელი რიგი კომპანიები მათი ორგანიზაციული სტრუქტურის გამო მძიმე მდგომარეობაში აღმოჩნდნენ. ისინი ვეღარ რეაგირებდნენ გარემო პირობების, ტექნოლოგიის სწრაფ ცვლილებაზე. ამ ნაკლოვანებათა დაძლევის მიზნით შემუშავებული იქნა ე.წ. ადაპტური ორგანიზაციული სტრუქტურები. ასეთ სტრუქტურებს ხშირად ორგანულ სტრუქტურებსაც უწოდებენ. მათი მთავარი ნიშანთვისებაა გარემო პირობების ცვლილებასთან სწრაფი ადაპტირება.

ორგანული და ადაპტური სტრუქტურები მკვეთრად განსხვავდებიან ბიუროკრატიული სტრუქტურებისგან.

ინგლისელი მეცნიერების ბერნსისა და სტალკერის აზრით, ბიუროკრატიული სტრუქტურები მექანიკურ



სტრუქტურებს წარმოადგენენ, სადაც პრობლემები და ამოცანები დანაწილებულია მრავალ ვიწრო სპეციალობებს შორის, თითოეული სპეციალისტი დამოუკიდებლად წყვეტს მასზე დაკისრებულ ამოცანას. პერსონალის საწარმოო საქმიანობა რეგლამენტირებულია უმაღლესი ხელმძღვანელობის ინსტრუქციებითა და გადაწყვეტილებებით.

არსებობს ორგანიზაციული სტრუქტურის ორი ძირითადი ტიპი: საპროექტო და მატრიცული ორგანიზაციული.

საპროექტო ფორმა ესაა დროებითი სტრუქტურა, რომელიც შექმნილია კონკრეტული ამოცანების გადასაწყვეტად. მისი დანიშნულებაა დადგენილ დროში და განსაზღვრული ხარჯთაღრიცხვების ფარგლებში შეასრულოს რთული პროექტი.

მატრიცულ ფორმაში საპროექტო ჯგუფის წევრები ექვემდებარებიან როგორც პროექტის ხელმძღვანელს, ისე იმ ფუნქციონალური განყოფილებების ხელმძღვანელებს, სადაც ისინი მუდმივად მუშაობენ პროექტის ხელმძღვანელი ფლობს საპროექტო უფლებამოსილებას, ე.ი. პროექტთან დაკავშირებული ყველა საკითხის გადაწყვეტაზე პასუხისმგებელიცაა და უფლებამოსილიც.

ფუნქციონალური განყოფილებების ხელმძღვანელები პროექტის ხელმძღვანელს ზოგიერთ თავიანთ მოვალეობასაც გადასცემენ.

## 12.5. კონგლომერატის ტიპის ფორმები

ადაპტიური ორგანიზაციული სტრუქტურების წარმოშობასთან ერთად, პრაქტიკაში ხშირად გვხვდება კონგლომერატის ტიპის ფორმები, როცა ფირმის ერთ

განყოფილებაში გამოიყენება სასაქონლო სტრუქტურა, მეორეში - ფუნქციონალური სტრუქტურა, მესამეში - საპროექტო ან მატრიცული ორგანიზაციებისათვის დამახასიათებელი სტრუქტურები.

## **12.6. ცენტრალიზებული და დეცენტრალიზებული ფირმები**

ეს ფირმები, რომელთა უმაღლესი ხელმძღვანელობა მნიშვნელოვანესი გადაწყვეტილებების მიღების უფლებამოსილებას თავისთვის იტოვებს - ცენტრალიზებულ ორგანიზაციებად იწოდებიან. ძლიერად დეცენტრალიზებულ ფირმებში საშუალო რგოლის მმართველებს ძალიან დიდი უფლებამოსილება აქვთ.

ცენტრალიზაციის ხარისხს განსაზღვრავს შემდეგი მახასიათებლები:

1. მართვის საშუალო და დაბალ რგოლებში მიღებულ გადაწყვეტილებათა რაოდენობა;
2. მართვის ქვედა რგოლებში მიღებულ გადაწყვეტილებათა მნიშვნელობების დონე;
3. თუ რამდენადაა დელეგირებული კონტროლის უფლება მართვის ქვედა რგოლებში დელეგირების ხარისხი.

### **ცენტრალიზებული ფირმის უპირატესობანი**

1. ცენტრალიზაცია აუმჯობესებს კონტროლისა და კოორდინაციის შესაძლებლობებს, ამცირებს მცდარი გადაწყვეტილებების მიღების ალბათობას;
2. ცენტრალიზებულ ფირმებში სწორი ორგანიზაციული სტრუქტურის ფორმირების მეტი შესაძლებლობებია, ვიდრე დეცენტრალიზებულში;

3. ცენტრალიზებულ ფირმებში უფრო ეფექტიანად გამოიყენება კადრები.

## **12.7. დეცენტრალიზებული ფირმების უპირატესობანი**

1. მსხვილი ფირმების ეფექტიანი ცენტრალიზებული მართვა თითქმის შეუძლებელია, რადგან იგი დიდი მოცულობის ინფორმაციის დამუშავებასა და კონკრეტული გადაწყვეტილებების მეტად რთულ ამოცანას წარმოადგენს;

2. დეცენტრალიზაცია ქმნის პირობებს იმისათვის, რომ გადაწყვეტილება მიიღოს იმ ხელმძღვანელმა, რომელიც წარმოქმნილ პრობლემებში უფრო კარგად ერკვევა;

3. დეცენტრალიზაცია ასტიმულირებს ინიციატივას დეცენტრალიზებული მართვის პირობებში, თითოეული ქვეგანყოფილების (მსხვილი იქნება თუ საშუალო) ხელმძღვანელს შეუძლია განყოფილების ფუნქციონირებას ჩაწვდეს სიღრმისეულად, რაც შეიძლება ეფექტიანად მართოს და აკონტროლოს მთელი მისი საქმიანობა;

4. დეცენტრალიზებული სისტემა ახალბედა ხელმძღვანელს უფრო მაღალი თანამდებობისთვის ამზადებს. იგი საშუალებას აძლევს მას თავისი კარიერის დასაწყისშივე მიიღოს მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებანი.

5. როცა აუცილებელია ფირმის რამდენიმე ქვედანაყოფის საქმიანობის კოორდინაცია;

6. როცა აუცილებელია მთელი ძალაუფლების ერთი კაცის ხელში თავმოყრა, ამ შემთხვევაში კომიტეტს შეუძლია გადააწვილოს უფლებამოსილებანი რამდენიმე პირს შორის. არის შემთხვევები, როცა ძალაუფლების ერთი პირის ხელში თავმოყრა უფრო ეფექტიანია, ვიდრე კომიტეტის შექმნა.

ჯგუფების შექმნა მიზანშეწონილია, როცა:

1. არ არსებოს კომიტეტის უფლებებისა და მოვალეობების ზუსტი ჩამონათვალი;

2. არასწორადაა განსაზღვრული კომიტეტის რიცხოვნობა;

3. მისი შექმნა ზრდის დროის დანაკარგებს;

4. დაგვიანებით მიიღება გადაწყვეტილება და ყოვნდება მისი შესრულება;

5. მისი საქმიანობა დაკავშირებულია ძალიან დიდ დანახარჯებთან;

6. საქმე გვაქვს თანამოაზრეებთან. ამ შემთხვევაში, ნაწილობრივ მაინც გამორიცხულია ამა თუ იმ საკითხის კრიტიკული განხილვა.

**ფირმაზე ხელმძღვანელობის ბავლენა,  
დაჩუქმუნებულობა და მონაწილეობა**

**13.1. ხელმძღვანელობა. ძალაუფლება და პირადი  
გავლენა**

ხელმძღვანელობა ფირმაში. მიუხედავად იმისა, რომ ხელმძღვანელობა ეფექტიანი მართვის არსებითი კომპონენტია, ლიდერები ყოველთვის არ არიან ამავე დროს ეფექტიანი მმართველები. ლიდერის ეფექტიანობაზე დასკვნის გაკეთება შეიძლება იმით, თუ რამდენად დიდ გავლენას ახდენს იგი სხვა ადამიანებზე.

საინტერესოა ფირმის ხელმძღვანელი - ადამიანი, რომლებიც ერთროულად არის ლიდერი და ამავე დროს ეფექტიანად მართავს ხელქვეითებს. ლიდერის მრავალნაირი განმარტება არსებობს. შეჯერებული სახით ის შემდეგნაირად შეიძლება წარმოვიდგინოთ: **ლიდერობა** - ეს არის ცალკეულ პირებზე და ჯგუფებზე გავლენის მოხდენის უნარი, რომლის მიზანია მათი ძალისხმევა ფირმის მიზნების რეალიზაციისაკენ მიმართოს.

**ძალაუფლება და გავლენა.** გავლენა ეს არის ერთი ინდივიდის ნებისმიერი ქცევა, რომელიც ცვლილებებს შეიტანს მეორე ინდივიდის ქცევაში, ურთიერთობაში, შეგრძნებაში და ა.შ.

ერთ ადამიანს იდეების დახმარებითაც შეუძლია გავლენა მოახდინოს მეორე ადამიანზე. ხელმძღვანელმა უნდა განავითაროს და გამოიყენოს ძალაუფლება იმისათვის, რომ მისი ლიდერობა და გავლენა ფირმისათვის ეფექტიანი გახდეს.

ძალაუფლება ეს არის სხვების ქცევაზე გავლენის მოხდენის შესაძლებლობა.

**მმართველობაში ძალაუფლების აუცილებლობა.** ხელმძღვანელს უნდა ჰქონდეს გავლენის მოხდენის შესაძლებლობა, ამისათვის კი საჭიროა ძალაუფლება. ჯონ კოტერი მართებულად შენიშნავს, რომ “თანამედროვე ფირმებში ხელმძღვანელის განუწყვეტელ ბრძანებებს მხოლოდ იმიტომ ასრულებენ, რომ ის თანამდებობრივად მათზე მაღლა დგას”. ამიტომ, ყოველი ფირმის ეფექტიანი ფუნქციონირებისათვის აუცილებელია რაიმე ფორმით ძალაუფლების არსებობა.

ფირმებში ესა თუ ის ხელმძღვანელი დამოკიდებულია თავის უშუალო ხელმძღვანელებზე, ხელქვეითებსა და კოლეგებზე.

- “ყოველი ფირმის უკან ძალაუფლება დგას, რომელიც მის სტრუქტურას ეყრდნობა. ძალაუფლების გარეშე არ არსებობს ფირმა და არ არსებობს წესრიგი”.

**ძალაუფლების ბალანსი.** ბევრ ადამიანს ჰგონია, რომ ძალაუფლება საშუალებას აძლევს ადამიანს სხვებს თავს მოახვიოს თავის ნება, მათი გრძობებისა და შესაძლებლობების გაუთვალისწინებლად.

**ხელქვეითების ძალაუფლება.** ჩვეულებრივად, ხელმძღვანელს ხელქვეითებზე ძალაუფლება იმიტომ აქვს, რომ ისინი ხელმძღვანელზე დამოკიდებულნი არიან ისეთ საკითხებში, როგორცაა ხელფასის მომატება, თანამდებობრივი წინსვლა, უფლებამოსილებათა გაფართოება, სოციალურ მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილება და ა.შ. ზოგიერთ სიტუაციაში, ხელქვეითებსაც აქვთ ძალაუფლება ხელმძღვანელებზე, რამდენადაც ის დამოკიდებულია ხელქვეითებზე ისეთ საკითხებში როგორცაა გადაწყვეტილების მიღებისათვის საჭირო

ინფორმაცია, სხვა ქვედანაყოფების თანამშრომლებთან არაფორმალური კონტაქტები და ა.შ.

**ძალაუფლებისა და გავლენის ფორმები.** ძალაუფლება შეიძლება სხვაგვარი ფორმით გამოიხატოს. ფრენჩმა და რეივენმა, რომლებიც ძალაუფლებისა და ლიდერების სფეროს იკვლევდნენ, დაამუშავეს ძალაუფლების საფუძვლების საინტერესო კლასიფიკაცია. ამ კლასიფიკაციის თანახმად, არსებობს ძალაუფლების 4 ძირითადი ფორმა:

- ა. ძალაუფლება, რომელიც ემყარება იძულებას.
- ბ. ძალაუფლება, რომელიც ემყარება დაჯილდოებას.
- გ. ექსპერტული ძალაუფლება.
- დ. ეტალონური ძალაუფლება.

მაგალითის ძალაუფლება ქარიზმას საშუალებით გამოიხატება. ქარიზმა ეს არის ძალაუფლება, რომელიც დამყარებულია არა ლოგიკისა და ძველ ტრადიციაზე, არამედ ლიდერის პირად თვისებებსა და შესაძლებლობებზე.

აი ზოგიერთი მახასიათებელი, რომლებიც ქარიზმატულ პიროვნებებს გააჩნიათ:

- 1. ენერჯის გაცვლა.
- 2. შთამბეჭდავი გარეგნობა.
- 3. ხასიათის დამოუკიდებლობა.
- 4. შთამბეჭდავი რიტორიკული შესაძლებლობანი.
- 5. საკუთარი პიროვნებით აღფრთოვანება.

6. თავის დაჭერის ღირსეული და საჩვენებელი მანერა.

ე. კანონიერი (ტრადიციული) ძალაუფლება. შემსრულებელს სჯერა, რომ ხელმძღვანელზე აქვს ბრძანებების გაცემის უფლება, ხოლო მისი ვალია მათი შესრულება. იგი ასრულებს ამ ბრძანებებს, როგორც ამას მოითხოვს

ტრადიცია, რადგან დაქვემდებარება ყოველთვის იწვევს შესრულების მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილებას.

### 13.2. დარწმუნება და მონაწილეობა

უკანასკნელ პერიოდში, გარემომ, რომელშიც, ფირმები ფუნქციონირებენ, მნიშვნელოვანი ცვლილებები განიცადა. ეს განსაკუთრებით ისეთ მეცნიერებატევად დარგზე ითქმის როგორცაა: აერონავტიკა და კოსმოსური გამოკვლევები, გამოთვლითი ტექნიკა, ელექტრონიკა, ქიმია და ა.შ. განათლების დონის ამაღლებამ წაშალა საუკუნებრივი განსხვავება შემსრულებლებისა და ხელმძღვანელების ინტელექტუალურ დონეს შორის. გარკვეულად შემცირდა განსხვავება სოციალური და ფინანსური უზრუნველყოფის მხრივაც.

წინა პლანზე გადმოდის შემსრულებლისა და ხელმძღვანელის თანამშრომლობა. გავლენის ის ორი ფორმა, რომელიც შემსრულებლებს თანამშრომლობისაკენ განაწყოებს არის დარწმუნება და მონაწილეობა.

**დარწმუნების გავლენა.** გავლენის ერთ-ერთ ეფექტიან საშუალებას წარმოადგენს დარწმუნება - საკუთარი აზრის (თვალსაზრისის) დამაჯერებლად გადაცემა.

როცა ხელმძღვანელი იყენებს დარწმუნებას, ის უშვებს, რომ შემსრულებელსაც აქვს გარკვეული ძალაუფლება, რომლის გამოყენების შემთხვევაში მას შეუძლია ხელი შეუშალოს ხელმძღვანელის გადაწყვეტილების რეალიზაციის პროცესს.

**ეფექტური დარწმუნება.** დარწმუნების გავლენა დამოკიდებულია რიგ ფაქტორებზე: პირველ რიგში



ხელმძღვანელი ნდობას უნდა იმსახურებდეს. მისი არგუმენტაცია უნდა ითვალისწინებდეს მსმენელის ინტელექტუალურ დონეს. ის არ უნდა იყოს არც ძალიან რთულად გასაგები და არც ზედმეტად გამარტივებული.

**გავლენის ძლიერი და სუსტი მხარეები.** ასეთი გავლენის ყველაზე სუსტი მხარეა ნელი ზემოქმედება და განუსაზღვრელობა. იმისათვის, რომ ვინმე რამეში დაეარწმუნოთ, საჭიროა დიდი დრო და ძალისხმევა. ბევრად უფრო ადვილია გამოსცე ბრძანება, რომლის აღსრულება დამოკიდებული იქნება იმულებზე, ტრადიციაზე ან ქარიზმაზე.

**მართვაში მონაწილეობის გავლენა.** ხელმძღვანელი არ უნდა ცდილობდეს თავს მოახვიოს შემსრულებელს საკუთარი ნება ან მოსაზრება. იმის ნაცვლად, რომ დაარწმუნო შემსრულებელი მის მიერ ფორმულირებული მიზნების მიღების აუცილებლობაში, ხელმძღვანელი უნდა ცდილობდეს შემსრულებლებთან, როგორც ექსპერტთან, ინფორმაციის ურთიერთგაცვლას. ამ გზით შეიძლება როგორც ხელმძღვანელის, ისე შემსრულებლის ექსპერტული ძალაუფლების ერთ პოზიციად გაერთიანებას. ხელმძღვანელმა უნდა დაარწმუნოს შემსრულებელი, რომ ფირმის მიზნები მათი მონაწილეობითაც არის დასახული.

**გამოცდილებით დადგენილია,** რომ მართვაში შემსრულებლის მონაწილეობა ძირითადად დადებით შედეგებს იძლევა - იზრდება შრომის ნაყოფიერება, მცირდება კადრების დენადობა და ა.შ. **მართვის ბიჰევიორისტული** ქცევითი სკოლის წარმომადგენლები დუგლას მაკგრეგორი და რენსის ლაიკერტი ფირმის მართვაში მშრომელთა მონაწილეობის მხარდამჭერები იყვნენ.

**გავლენის პრაქტიკული გამოყენება.** შიში, ტრადიცია, დაჯილდოება, ქარიზმი, შეგნებული რწმენა, დარწმუნება და მართვაში მონაწილეობა ის ინსტრუმენტებია, რომელსაც ხელმძღვანელი შემსრულებელზე გავლენის მოსახდენად იყენებს. მაგრამ, ძალზე წარმატებულმა ხელმძღვანელობამაც კი უნდა იცოდეს, რომ დასახული მიზნების სრულად რეალიზაციისათვის ამ ბერკეტების ფლობა და გამოყენება საკმარისი არ არის, მათთან ერთად საჭიროა ხელმძღვანელი იმდენად ძლიერი იყოს, რომ შეძლოს პერსონალის განწყობა ფირმის მიზნების შესასრულებლად.

**ფირმის ლიდერობა, სტილი და მწარმოებლურობა**

**14.1. ლიდერობა: სტილი, სიტუაცია და ეფექტიანობა**

ლიდერობა, როგორც უკვე აღვნიშნეთ, არის ინდივიდებზე, ადამიანთა ჯგუფებზე გავლენის უნარი, რომელიც განაწყოფს მათ ფირმის მიზნების მისაღწევად. ისიც აღინიშნა, რომ ეფექტური ლიდერობა და ეფექტური მართვა ერთი და იგივე არ არის.

ლიდერობის თეორია ცდილობს გაარკვიოს, თუ ლიდერობის რომელი თვისებებია ყველაზე ეფექტიანი და რატომ? ბიჰევიორისტმა მკვლევარებმა გამოიყენეს ეფექტიანი ლიდერობის განსაზღვრის სამი მიდგომა: პიროვნული თვისებების პოზიციები, ქცევითი და სიტუაციური.

**პიროვნული თვისებების პოზიციებით მიდგომა.** ხელმძღვანელობა და ლიდერობა მეცნიერების კვლევის საგანი მას შემდეგ გახდა, რაც გასული საუკუნის დამდეგს პირველად დაიწყო მართვის შესწავლა. მაგრამ ლიდერობის არსის ფართო მასშტაბითა და სისტემატურ საფუძველზე გამოკვლევა მხოლოდ 1930-1950 წლებში განხორციელდა. ჩატარებული კვლევა-ძიება მიზნად ისახავდა დაედგინა ეფექტიანი ხელმძღვანელობის პიროვნული თვისებები.

გასული საუკუნის 40-იან წლებში მეცნიერებმა პიროვნული თვისებებისა და ლიდერობის შესახებ შეკრებილი ფაქტების შესწავლა დაიწყეს. სამწუხაროდ, ისინი საერთო დასკვნამდე ვერ მივიდნენ. მართალია, ლიდერები ზემოქანთველილი პიროვნული თვისებებით გამოირჩევიან, მაგრამ სხვადასხვა სიტუაციაში ისინი

განსხვავებულ პიროვნულ თვისებებსაც ავლენენ. სტოგდილმა გააკეთა საყურადღებო დასკვნა: “ადამიანი ლიდერი მხოლოდ იმის წყალობით არ ხდება, რომ მას პიროვნული თვისებების გარკვეული მარაგი გააჩნია”. სტოგდილი იმასაც მიუთითებს, რომ ხელმძღვანელმა განსხვავებულ სიტუაციაში საჭიროა შესაფერისი უნარი და თვისებები გამოავლინოს.

**ქცევითი მიდგომა.** ქცევითმა მიდგომამ მართვის ან ქცევის სტილის კლასიფიკაციის მომზადების საფუძველი შექმნა, რამაც ლიდერების სირთულეების გაგებაში სერიოზული წვლილი შეიტანა. ამ მიდგომის მიხედვით ეფექტიანობა განისაზღვრება არა ხელმძღვანელის პირადი თვისებებით, არამედ მისი ქცევის მანერით. გამოკვლევებმა დაადასტურეს, რომ არსებობს ერთი “ოპტიმალური” მართვის სტილი. სტილის ეფექტიანობა დამოკიდებულია კონკრეტულ სიტუაციაზე და სიტუაციის შეცვლისას შესაბამისად სტილიც იცვლება.

**სიტუაციური მიდგომა.** ვერც პიროვნული თვისებების პოზიციებიდან და ვერც ქცევითმა მიდგომამ ვერ გამოავლინა ლოგიკური დამოკიდებულება ხელმძღვანელის პიროვნულ თვისებებს ან მის ქცევასა და ეფექტიანობას შორის. ეს, რა თქმა უნდა, იმას ნიშნავს, რომ ხელმძღვანელის პიროვნულ თვისებებს ან მის ქცევას მართვისთვის მნიშვნელობა არა აქვს. როგორც მომდევნო გამოკვლევებმა ცხადვებს, ზოგჯერ, მართვის ეფექტიანობაში წამყვან როლს დამატებითი ფაქტორები თამაშობენ. ესენია ისეთი სიტუაციური ფაქტორები, რომლებიც ხელქვეითების მოთხოვნილებებს, მათ პირად თვისებებს, დავალების ხასიათს, გარემოს გავლენასა და მოთხოვნებს, ხელმძღვანელის ხელით არსებულ ინფორმაციას აერთიანებენ.

თანამედროვე მეცნიერები ცდილობენ განსაზღვრონ თუ ყველაზე უკეთესად ქცევის რომელი სტილი და რომელი პირადული თვისებები შეესაბამება დროის მოცემულ მონაკვეთში შექმნილ ვითარებას. მათი კვლევის მეთოდებიდან ჩანს, რომ განსხვავებული სიტუაციები განსხვავებულ საორგანიზაციო სტრუქტურებს მოითხოვენ, კონკრეტული სიტუაციის მიხედვით ასევე უნდა იქნეს შერჩეული მართვის ხერხები და საშუალებები.

## **14.2. ლიდერობისადმი ქცევითი მიდგომა**

ლიდერობის თეორიაში ქცევითი მიდგომის მნიშვნელოვანი წვლილი იმაში მდგომარეობს, რომ მან შესაძლებელი გახადა მართვის სტილის ანალიზის ჩატარება და კვალიფიკაციის შედგენა.

ხელმძღვანელობის სტილი მართვის კონტექსტში არის მმართველის ხელქვეითებთან ურთიერთობის, მათზე ზეგავლენისა და განწყობის საშუალებით ფირმის მიზნების მიღწევის ჩვეული მანერა.

ყოველი ფირმა ინდივიდების, მიზნებისა და ამოცანების უნიკალურ კომბინაციას წარმოადგენს. ყოველი ხელმძღვანელი უნიკალური პიროვნებაა, რომელიც მრავალი სახის უნარს ფლობს.

განასხვავებენ მმართველობის ავტოკრატიულ და დემოკრატიულ სტილს.

**ავტოკრატიული და დემოკრატიული ხელმძღვანელობა.** ავტოკრატიულ ხელმძღვანელს საკმარისი ძალაუფლება გააჩნია იმისთვის, რომ თავისი ნება მოახვიოს შემსრულებლებს და საჭიროების შემთხვევაში ყოყმანის

გარეშე იყენებს კიდევ ამ შესაძლებლობას. ლიდერობის დარგის ცნობილი მკვლევარის მაკგრეგორის “X” თეორიის მიხედვით, ავტოკრატიული ხელმძღვანელის ხელქვეითებისადმი დამოკიდებულებას განაპირობებს ის, რომ:

1. ადამიანებს არ უყვართ შრომა და გაურბიან მას;
2. ადამიანებს არ აქვთ პატივმოყვარება და ისინი ცდილობენ თავიდან აიცილონ პასუხისმგებლობა, ამჯობინებენ მათ ვინმემ უხელმძღვანელოს;
3. ადამიანებს ყველაზე მეტად სურთ იყვნენ დაცულნი;
4. იმისათვის, რომ ადამიანი აიძულო იმუშაოს, აუცილებელია გამოიყენო იძულება, კონტროლი და დასჯის მუქარა.

ასეთი ვარაუდის საფუძველზე ავტოკრატი მმართველი ცდილობს მოახდინოს უფლებამოსილებათა ცენტრალიზაცია, ის ხელქვეითებს თავისუფალი გადაწყვეტილების მიღების საშუალებას არ აძლევს მთელ საქმიანობას წარმართავს საკუთარი კომპეტენციის ფარგლებში, ამასთან იყენებს ფსიქოლოგიურ ზეწოლას - მუქარას.

მომუშავეებზე დემოკრატიული ხელმძღვანელის წარმოდგენა მნიშვნელოვნად განსხვავდება ავტოკრატიული ხელმძღვანელის შეხედულებისაგან.

მაკგრეგორმა ამ შეხედულებებს “Y” თეორია უწოდა:

1. შრომა ბუნებრივი პროცესია. კეთილსასურველი პირობების არსებობისას ადამიანი არა თუ იტვირთებს პასუხისმგებლობას, არამედ მიისწრაფვის კიდევ მისკენ;
2. თუ ადამიანები გაიზიარებენ ფირმის მიზნებს, ისინი თვითმმართველობასა და თვითკონტროლს გამოიყენებენ;

3. მიზნების გაზიარება დაჯილდოების ფუნქციას წარმოადგენს, რომელიც დამოკიდებულია მიზნების მიღწევაზე;

4. პრობლემის შემოქმედებითი გადაწყვეტის უნარი ხშირად გვხვდება, ხოლო საშუალო ადამიანის ინტელექტუალური პოტენციალი მხოლოდ ნაწილობრივ გამოიყენება. ნამდვილი დემოკრატიული ხელმძღვანელი საკუთარ ნებას ხელქვეითებს თავს არ ახვევს. ის ძალისხმევას არ იშურებს, რათა ნდობისა და თანამშრომლობის ისეთი ატმოსფერო შექმნას, როცა დახმარების საჭიროების შემთხვევაში ხელქვეითი თავისუფლად (მორიდების გარეშე) მიმართავს ხელმძღვანელს.

ლიდერობის სტილის ეფექტიანი ყველაზე ადრინდელი გამოკვლევა კურტ ლევინსა და მის კოლეგებს ეკუთვნის. ლევინის გამოკვლევები მაკგრეგორის თეორიების შექმნამდე ჩატარდა.

ლევინმა აღმოაჩინა, რომ ავტორიტარული ხელმძღვანელობა, დემოკრატიულთან შედარებით, მეტი მოცულობის სამუშაოს ახერხებდა.

**ხელმძღვანელობა, რომელიც კონცენტრირებულია სამუშაოსა და ადამიანებზე.**

მართვის სტილის კლასიფიკაცია შესაძლებელია ავტოკრატიული და დემოკრატიული ვარიანტების შედარების გზით. ფრენსის ლაიკერტმა და მისმა კოლეგებმა მიჩიგანის უნივერსიტეტიდან სხვადასხვა ორგანიზაციების შრომის მაღალი და დაბალი მწარმოებლური ჯგუფების საქმიანობის შედარების საფუძველზე დაამუშავეს ალტერნატიული სისტემა. ისინი თვლიდნენ, რომ შრომის მწარმოებლურობაში არსებული განსხვავება ლიდერობის სტილის განსხვავებით

შეიძლება აიხსნას. მათი აზრით, ხელმძღვანელების ერთ ნაწილის ძირითადი ყურადღება სამუშაოზე გადააქვს, მეორეს კი ადამიანებზე.

ადამიანებზე კონცენტრირებული ხელმძღვანელის უპირველეს საზრუნავს ადამიანი წარმოადგენს. ის შრომის მწარმოებლურობის ამძღვლებს ადამიანთაშორისი ურთიერთობების სრულყოფის გზით ცდილობს.

ლაიკერტმა გააკეთა დასკვნა, რომ ხელმძღვანელობის სტილი აუცილებლად იქნება ორიენტირებული ან სამუშაოზე ან ადამიანზე. მას არ შეხვედრია არც ერთი ხელმძღვანელი, რომელიც ერთდროულად და არსებითად ორივე ამ თვისებას ავლენდა.

**ლაიკერტის ოთხი სისტემა.** ლაიკერტის აზრით, არსებობს ლიდერობის სტილის ოთხი ძირითადი სისტემა:

პირველი სისტემა - ექსპლუატატორულ-ავტორიტარული;

მეორე სისტემა - კეთილგანწყობილ-ავტორიტარული;

მესამე სისტემა - კონსულტაციურ-დემოკრატიული;

მეოთხე სისტემა - მონაწილეობაზე დაფუძნებული.

ლაიკერტის აზრით, იმ ხელმძღვანელებს, რომლებიც პირველ სისტემას განეკუთვნებიან, ავტოკრატის დამახასიათებელი თვისებები აქვთ.

**მეორე სისტემის** წარმომადგენელი ხელმძღვანელები ავტოკრატული ქცევით გამოირჩევიან, თუმცა, თავიანთ თანამშრომლებს შეზღუდულად, მაგრამ მაინც აძლევენ გადაწყვეტილების მიღებაში მონაწილეობის უფლებას.

**მესამე სისტემის** წარმომადგენელი ხელმძღვანელები ხელქვეითებისადმი საკმაოდ დიდ, თუმცა არასრულ ნდობას იჩენენ.

**მეოთხე სისტემის** წარმომადგენელი ხელმძღვანელები გადაწყვეტილების მიღებაში ჯგუფურ მონაწილეობას



უშვებენ. ისინი თავიანთ ხელქვეითებს ენდობიან. ლაიკერტის აზრით ეს ყველაზე ეფექტური სისტემაა.

**ლიდერობის სტილის კლასიფიკაცია.** ლაიკერტის დასკვნებმა და მაკგრეგორის შრომებმა გადაწყვეტილების მიღებაში ადამიანთა მონაწილეობაზე დამყარებულ მართვის სტილის გამოყენებას იმპულსი მისცეს.

ოჰაიოს უნივერსიტეტის ჯგუფმა შექმნა სისტემა, რომლის მიხედვით ხელმძღვანელის ქცევა კლასიფიცირდება ორი მაჩვენებლის მიხედვით - სტრუქტურითა და ხელისუფლებისადმი ყურადღებით.

### **14.3. სტილი, კმაყოფილება და მწარმოებლურობა**

დებატები მართვის სტილის შესახებ. მას შემდეგ, რაც პირველად დაფიქსირდა განსხვავება ავტოკრატიულ და ადამიანებზე ორიენტირებულ სტილს შორის, დაიწყო კამათი იმის შესახებ, თუ რომელი მათგანია უკეთესი. თითოეული სტილის მომხმარებლები თვლიდნენ, რომ მისაღებია მხოლოდ მათ მიერ შერჩეული სტილი. ადამიანებზე ორიენტირებული ქცევის წარმომადგენლები თვლიდნენ, რომ ავტოკრატები რეაქციონერები არიან, ავტოკრატები კი თავის მხრივ ბრალს დებენ ადამიანზე ორიენტირებული სტილის წარმომადგენლებს მასში, რომ ისინი ადამიანის ბუნების შესახებ დაუსაბუთებელი ვარაუდებს ეყრდნობიან და ა.შ.

განვიხილოთ თითოეული:

ავტოკრატიული მიდგომა. “X” თეორიის არგუმენტებს ავტოკრატიული და მუშაობაზე ორიენტირებული მიდგომის მომხრენი ამატებენ შემდეგ არგუმენტებს:

1. მართვის ავტოკრატიული სტილი, განსაკუთრებით კეთილგანაწობილი ავტოკრატიულობა უფრო ეფექტიანია, ვინაიდან იგი ამყარებს (განამტკიცებს) მმართველის ერთპიროვნულ ძალაუფლებას, ზრდის ხელკეცილებზე ზეგავლენის შესაძლებლობებს, უფრო განაწყოებს მათ ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად;

2. მუშაობაზე ყურადღების გამახვილება უზრუნველყოფს მაქსიმალურ მწარმოებლურობას.

ადამიანური ურთიერთობების პოზიციებიდან მიდგომა. “Y” თეორიის არგუმენტებს დემოკრატიული მიდგომის მომხრენი შემდეგი დებულებებით ავსებენ:

1. საჭირო ზომების დროულად მიუღებლობის შემთხვევაში, შემსრულებლის ძალაუფლება იქამდე შეიძლება გაიზარდოს, რომ მან შეარყიოს ხელმძღვანელის ძალაუფლება და ორგანიზაციაში დამატებითი პრობლემები შექმნას;

2. ადამიანზე ორიენტირებული მიდგომა მაქსიმალურ მწარმოებლურობას იმიტომ უზრუნველყოფს, რომ იმ ადამიანებს, რომლებიც უშუალოდ ასრულებენ სამუშაოს, ყველაზე უფრო შეუძლიათ ისეთი მიმართულება მისცენ მას, რომელიც მაქსიმალურ ეფექტიანობას უზრუნველყოფს.

ხელმძღვანელობის სტილი მოქმედებს მომუშავეთა კმაყოფილებაზე, ის კი, თავის მხრივ, გავლენას ახდენს ორგანიზაციის მუშაობის ხარისხზე.

#### 14.4. ეფექტიანი ლიდერობისადმი სიტუაციური მიდგომები

არსებობს ლიდერობისადმი მიდგომის 4 სიტუაციური მოდელი. ესენია: ფიდლერის, მიტჩელისა და ჰაუერის მიდგომა “გზა-მიზანი”, ხერხისა და ბლანშარის ცხოვრებისეული ციკლის თეორია, კრეგ-უიტონის გადაწყვეტილებათა მიღების მოდელი.

**მართვის ფიდლერის სიტუაციური მოდელი.** ფიდლერის მოდელი მნიშვნელოვანი წვლილია ლიდერობის თეორიის განვითარებაში, ვინაიდან მან ყურადღება გაამახვილა სიტუაციაზე და გამოავლინა სამი ფაქტორი, რომლებიც ზემოქმედებენ ხელმძღვანელის ქცევაზე. ეს ფაქტორებია:

1. ხელმძღვანელსა და კოლექტივის წევრებს შორის ურთიერთობა;

2. ამოცანის სტრუქტურა. იგულისხმება ამოცანის ნათლად ფორმულირება და არა მისი ბუნდოვანი სახით წარმოდგენა;

3. თანამდებობრივი უფლებამოსილება. ესაა კანონიერი ძალაუფლების ის მოცულობა, რომელიც დაკავშირებულია ხელმძღვანელის თანამდებობასთან და რომელიც შესაძლებლობას აძლევს მას გამოიყენოს დაჯილდოება.

ფიდლერის აზრით, მიუხედავად იმისა, რომ სხვადასხვა სიტუაციას შეესაბამება განსხვავებული მართვის სტილი, ამა თუ იმ ხელმძღვანელის სტილი, საერთო ჯამში, მაინც უცვლელი რჩება.

ფიდლერის კვლევის შედეგების მიხედვით, მართვის ყველაზე ეფექტური სტილია ამოცანაზე ორიენტაცია. ამოცანაზე ორიენტაციის პოტენციური დადებითი მხარეებია მოქმედებისა და გადაწყვეტილებათა მიღების

სისწრაფე, მიზნის ერთიანობა და ხელქვეითების მუშაობაზე მკაცრი კონტროლი.

ხელმძღვანელს უნდა ახსოვდეს, რომ ამოცანაზე ორიენტაცია და დიქტატორობა ან ხელქვეითების შეურაცყოფა ერთი და იგივე არ არის.

ფიდლერის აზრით, ადამიანურ ურთიერთობებზე ორიენტირებული სტილი გაზრდის ხელმძღვანელის შესაძლებლობას, იქონიოს გავლენა ხელქვეითებზე.

**მიტჩელისა და ჰაუსის მიდგომა “გზა-მიზანი”.** აღნიშნული მიდგომა ხელმძღვანელებს მითითებს სიტუაციების მიხედვით მართვის სტილის შეცვლის აუცილებლობაზე.

მიდგომა “გზა-მიზანი” ცდილობს ახსნას ის გავლენა, რომელიც აქვს ხელმძღვანელის ქცევას ხელქვეითების მოტივაციაზე, კმაყოფილებასა და შრომის მწარმოებლურობაზე. ქვემოთ მოყვანილია ზოგიერთი ხერხი, რომელთა საშუალებით ხელმძღვანელს შეუძლია ზეგავლენა მოახდინოს მიზნების მიღწევის გზებსა და საშუალებებზე. ესენია:

1. იმის განმარტება, თუ რას მოელოან ხელმძღვანელებისგან;

2. დახმარების გაწევა, რჩევების მიცემა და შემბოჭავი წინააღმდეგობების აღმოფხვრა;

3. ხელისუფლების ძალისხმევის მიმართვა მიზნის მიღწევაზე;

4. ხელქვეითებში ისეთი მოთხოვნილებების გაჩენა, რომელიც ხელმძღვანელის კომპეტენციაში შედის და რომელთა დაკმაყოფილება მას შეუძლია;

5. ხელქვეითთა მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება მას შემდეგ, რაც მიზანი მიღწეული იქნება.

**ხელმძღვანელობის სტილი.** თავდაპირველად ჰაუსი თავის მოდელში განიხილადა მართვის ორ სტილს: დახმარების სტილი ადამიანზე ორიენტირებული სტილის ანალოგიურია, ინსტრუმენტალური კი მუშაობაზე ან ამოცანაზე ორიენტირებული სტილია. პროფესორმა ჰაუსმა თავის მოდელში კიდევ ჩართო ორი სტილი: გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში ხელქვეითების მონაწილეობის ხელის შემწყობი სტილი და მიღწევებზე ორიენტირებული სტილი.

**ცხოვრებისეული ციკლის თეორია.** პოლ ხერსიმ და ჯენ ბლანშერმა შექმნეს ლიდერების სიტუაციური თეორია, რომელიც ცხოვრებისეული ციკლის თეორიის სახით არის ცნობილი. ამ თეორიის მიხედვით, ლიდერების ეფექტური სტილი დამოკიდებულია შემსრულებელთა “მომწიფებულობაზე”. “მომწიფებულობა” კი არ შეიძლება განისაზღვროს ასაკის კატეგორიით. ხერსისა და ბლანშერის მიხედვით “მომწიფებულობა” არ წარმოადგენს ინდივიდის ან ჯგუფის მუდმივ თვისებას. ის უფრო კონკრეტულ სიტუაციას ახასიათებს.

არსებობს ლიდერების ოთხი სტილი, რომლებიც შემსრულებლის “მომწიფებულობის” დონეს გვიხასიათებს, ესენია: მითითების მიცემა, დარწმუნებულობა, მონაწილეობა და დელეგირება.

**პირველი სტილი** მოითხოვს, რომ ხელმძღვანელმა მეტი ყურადღება უნდა მიაქციოს ამოცანას, მცირე კი ადამიანურ ურთიერთობებს. მაშინ, როცა ხელქვეითებს არ სურთ ან ვერ ახერხებენ კონკრეტული ამოცანის გადაწყვეტას. მათ უნდა მიეცეთ მითითებები.

**მეორე სტილი** - დარწმუნება - გულისხმობს, რომ ხელმძღვანელის სტილი თანაბრად და მაღალ დონეზე ორიენტირებულია როგორც ამოცანაზე, ისე ადამიანურ

ურთიერთობებზე. ამ სიტუაციაში ხელქვეითებს სურთ აიღონ პასუხისმგებლობა, მაგრამ, “მომწიფებულობის” საშუალო დონის გამო ამას ვერ ახერხებენ.

**მესამე სტილი** - მონაწილეობა - ხასიათდება “მომწიფებულობის” საკმაოდ მაღალი დონით. ასეთ სიტუაციაში ხელქვეითებს შეუძლიათ, მაგრამ არ უნდათ პასუხი აგონ დავალებათა შესრულებაზე. რადგან ხელქვეითებმა იციან რა და როგორ გააკეთონ, ხელმძღვანელისათვის მისადები სტილი იქნება გადაწყვეტილების მიღებაში ხელქვეითების მონაწილეობის უზრუნველყოფა.

**მეოთხე სტილი** - დელეგირება - გულისხმობს “მომწიფებულობის” მაღალ დონეს. ასეთ შემთხვევაში, ხელქვეითებს შეუძლიათ და სურთ კიდევ პასუხისმგებლობის აღება.

როგორც ყველა სხვა სიტუაციური მოდელი, ხერხისა და ბლანშარის ცხოვრებისეული ციკლის მოდელიც მხარს უჭერს მოქნილ, ადაპტურ მართვის სტილს, მაგრამ, ისევე როგორც სხვა მოდელებმა მაინც ვერ მოიპოვა საყოველთაო აღიარება.

**ვრუმ-იეტონის გადაწყვეტილებათა მიღების მოდელი.** აღნიშნული მოდელი ყურადღებას გადაწყვეტილებათა მიღების პროცესზე ამახვილებს. ამ მოდელის მიხედვით არსებობს მართვის ხუთი სტილი, რომელთა გამოყენება ხელმძღვანელს შეუძლია იმის მიხედვით, თუ ხელქვეითები რამდენად არიან ჩართულნი გადაწყვეტილებათა მიღების პროცესში. ესენია:

1. ხელმძღვანელი თვითონ წყვეტს პრობლემას თუ იღებს გადაწყვეტილებას მოცემულ მომენტში მის ხელთ არსებული ინფორმაციის გამოყენების საფუძველზე;

2. ხელმძღვანელი აუცილებელ ინფორმაციას ღებულობს მისი ხელქვეითებისგან, შემდეგ კი პრობლემას თვითონ წყვეტს;

3. ხელმძღვანელი პრობლემის არსს ინდივიდუალურად უხსნის იმ ხელქვეითებს, რომელთაც ის ეხება, შემდეგ იგი ისმენს მათ წინადადებებსა და იღებს.

4. ხელმძღვანელი საკითხის არსს უხსნის ხელქვეითების ჯგუფს.

5. ხელმძღვანელი პრობლემის არსს უხსნის ხელქვეითების ჯგუფს.

ზემოჩამოთვლილი ხუთივე სტილიდან გამომდინარე, ვრუმ-იეტონის მოდელი განსხვავდება სამი დანარჩენი სიტუაციური მოდელისაგან, ვინაიდან ყურადღება გადაწვეტილებათა მიღების პროცესზე არის გამახვილებული, მაგრამ ის მაინც ამ სამი მოდელის ანალოგიურია, რადგან ხაზს უსვამს ხელქვეითებზე ზეგავლენის უნივერსალური და ამავე დროს ოპტიმალური მეთოდის არსებობას.

## 14.5. ადაპტური მართვა, დასკვნითი შენიშვნები

განსახილველი სიტუაციური მოდელები მართვისადმი მოქნილი მიდგომის აუცილებლობის გაცნობიერებაში გვეხმარება. იმისათვის, რომ სიტუაცია კარგად შეაფასოს, ხელმძღვანელს სწორი წარმოდგენა უნდა ჰქონდეს საკუთარ და ხელქვეითების შესაძლებლობაზე, ამოცანის ბუნებაზე, მოთხოვნილებებსა და ინფორმაციის ხარისხზე. ისეთი მიმზიდველი და ჰუმანური თეორიაც კი, როგორცაა მაკგრეგორის “Y” თეორია, სხვადასხვა

ჰიპოთეზების გამო არსებული ფაქტების ობიექტური შეფასების საშუალებას არ იძლევა.

მრავალი ხელმძღვანელი ცდილობს გადავიდეს ისეთ თანამდებობაზე, სადაც პასუხისმგებლობის დონე უფრო მაღალი იქნება.

ხელმძღვანელები, რომლებიც სხვა ქვეყნებში საქმიანობენ, კარგად უნდა აცნობიერებდნენ მართვის სტილის კულტურათაშორის განსხვავებებს.

ევროპელები, როგორც წესი, ტრადიციული გავლენის ქვეშ იმყოფებიან. მათთან ავტოკრატიული სტილი უფრო გამჯდარია, ვიდრე ამერიკაში. მეორე მხრივ, იაპონიაში, სადაც ტრადიციასა და ლოიალურობას ძალზე აფასებენ, ფართოდ არის დანერგილი გადაწყვეტილების მიღების პროცესში მომუშავეთა მონაწილეობის პრაქტიკა.

ლიდერობა, ისევე როგორც მართვა გარკვეულწილად ხელოგნებას წარმოადგენს. შესაძლებელია ესეც იყოს იმის მიზეზი, რომ მკვლევარებმა ვერ შეძლეს უფრო დასაბუთებული თეორიის შემუშავება.



**კონფლიქტებისა და სტრესების მართვა**

**15.1. კონფლიქტის არსი და სახეები**

მართვის თეორიაში კონფლიქტს ბევრი განსაზღვრება და ახსნა აქვს. ჩვენ განვსაზღვრავთ კონფლიქტს, როგორც უთანხმოებას ორ ან უფრო მეტ მხარეს შორის, რომელიც შეიძლება წარმოდგენილი იყოს კონკრეტული პირების ან ჯგუფების სახით.

გავრცელებულია აზრი, რომ კონფლიქტი ყოველთვის არასასურველი მოვლენაა და აუცილებელია მისი თავიდან აცილება, ან სასწრაფოდ გადაწყვეტა როგორც კი იგი წარმოიქმნება. ის ავტორები, რომლებიც წარმოადგენენ “ადამიანური ურთიერთობების” სკოლას, ასევე თვლიდნენ, რომ კონფლიქტი აუცილებელია თავიდან ავიცილოთ.

თანამედროვე თვალსაზრისით, კონფლიქტი იმ ფორმებში, სადაც ეფექტიანი მართვაა, შესაძლებელიც და ხანდახან სასურველიცაა. ბევრ სიტუაციაში კონფლიქტი გვეხმარება სხვადასხვა აზრის გამოვლენაში, იძლევა დამატებით ინფორმაციას, ავლენს ალტერნატივის უფრო მეტ რაოდენობას, ან პრობლემებს და ა.შ.

ამგვარად კონფლიქტი შეიძლება იყოს ფუნქციონალური და აამაღლოს ორგანიზაციის ეფექტიანობა ან შეიძლება იყოს დისფუნქციონალური და გამოიწვიოს პირადი დაკმაყოფილების, ჯგუფური თანამშრომლობისა და ორგანიზაციის ეფექტიანობის შემცირება. კონფლიქტის როლი ძირითადად დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენად ეფექტიანად მართავს მას. ძალიან ხშირად მმართველებს მიაჩნიათ, რომ კონფლიქტის ძირითადი მიზეზია

პიროვნებათა დაპირისპირება. მაგრამ, შემდგომმა ანალიზამ გვიჩვენა, რომ “დამნაშავეა” სხვა ფაქტორებიც.

განვიხილოთ კონფლიქტის ტიპები, მისი მიზეზები და დაძლევის გზები.

**ა. კონფლიქტის ტიპები.** არსებობს კონფლიქტის 4 ძირითადი ტიპი: ა. შიდაპიროვნული კონფლიქტი; ბ. პიროვნებათაშორისი კონფლიქტი; გ. კონფლიქტი პიროვნებასა და ჯგუფს შორის; დ. ჯგუფთაშორისი კონფლიქტი.

**შიდაპიროვნული კონფლიქტი.** კონფლიქტის ეს სახე არ შეესაბამება ზემოთ მოცემულ განსაზღვრას, მაგრამ მისი პოტენციური დისფუნქციონალური შედეგები სხვა ტიპების შედეგების ანალოგიურია. მას შეუძლია მიიღოს სხვადასხვა ფორმები. ერთ-ერთი ყველაზე გავრცელებული ფორმაა - მმართველის არაადეკვატური ქცევით გამოწვეული, ანუ როლების კონფლიქტი, როცა ადამიანს უყენებენ წინააღმდეგობრივ მოთხოვნებს იმის თაობაზე, თუ რგორ უნდა მუშაობდეს იგი. მაგ. უნივერსალური მაღაზიის სექციის გამგემ შეიძლება მოითხოვოს, რომ გამყიდველი მთელი სამუშაო დროის განმავლობაში იმყოფებოდეს განყოფილებაში და მყიდველებს ინფორმაციას აძლევდეს. მოგვიანებით გამგემ შეიძლება გამოთქვას უკმაყოფილება იმის გამო, რომ გამყიდველი დიდ დროს უთმობს მყიდველისათვის ინფორმაციის მიცემას და ნაკლებ ყურადღებას აქცევს სექციის საქონლით მომარაგების საქმეს. მაშასადამე, ურთიერთსაწინააღმდეგო მოთხოვნები შიდაპიროვნულ კონფლიქტს წარმოშობენ.

**ბ. პიროვნებათაშორისი კონფლიქტი.** კონფლიქტის ეს ტიპი ყველაზე გავრცელებულია და ფორმებში სხვადასხვაგვარად ვლინდება. ხშირ შემთხვევაში, ეს

არის ხელმძღვანელობის ბრძოლა შეზღუდული რესურსების, კაპიტალის ან სამუშაო ძალის, მოწყობილობების დროს ან პროექტის დამტკიცების თაობაზე.

თითოეულ მათგანს მიაჩნია, რომ რადგან რესურსები შეზღუდულია, მან უნდა დაარწმუნოს ზემდგომი ხელმძღვანელობა იმაში, რომ ეს რესურსები მისცეს მას და არა სხვა ხელმძღვანელს. პიროვნებათაშორისი კონფლიქტი ვლინდება, ასევე, როგორც პიროვნებების დაპირისპირება. როგორც წესი, ასეთი ადამიანების შეხედულებები და მიზნები მკვეთრად განსხვავებულია.

**ბ. კონფლიქტი პიროვნებასა და ჯგუფს შორის.** ქცევისა და საქმიანობის ნორმებს ადგენენ საწარმოო ჯგუფები. თითოეულმა უნდა დაიცვას ეს წესები, რათა ჩაერთოს არაოფიციალურ ჯგუფში და ამით დაიკმაყოფილოს თავისი სოციალური მოთხოვნილებები. მაგრამ, თუ ჯგუფის მოთხოვნილებები ეწინააღმდეგება ცალკეულ პიროვნებასა და ჯგუფს შორის შესაძლებელია წარმოიქმნას კონფლიქტი იმ შემთხვევაში, თუ ეს პიროვნება დაიკავებს ჯგუფისაგან განსხვავებულ პოზიციას.

**დ. ჯგუფთაშორისი კონფლიქტი.** ფირმა შედგება მრავალი ფორმალური და არაფორმალური ჯგუფისაგან. საუკეთესო ფორმებშიც კი შესაძლებელია წარმოიქმნას კონფლიქტი ასეთ ჯგუფებს შორის. მაგ. კონფლიქტი შეიძლება წარმოიშვას ფირმის საწარმოო და მარკეტინგის განყოფილებებს შორის.

ის არაფორმალური ფორმები, რომლებსაც მიაჩნიათ, რომ ხელმძღვანელი მათ უსამართლოდ ექცევა, შეიძლება უფრო მჭიდროდ შეკავშირდნენ და ხელმძღვანელს

თავიანთი მუშაობის ნაყოფიერების შემცირებით უპასუხონ.

**ა. კონფლიქტის მიზეზები.** ყველა კონფლიქტს რამდენიმე მიზეზი აქვს. კონფლიქტის ძირითად მიზეზებს წარმოადგენენ გასაყოფი რესურსების შეზღუდულობა, ამოცანების ურთიერთდაკავშირებულობა, განსხვავებანი მიზნებში, განსხვავებანი წარმოდგენებსა და ფასეულობებში, განსხვავებანი ქცევის მანერებში, განათლების დონეში, აგრეთვე კომუნიკაციის სისტემის ცუდი მუშაობა.

**ბ. რესურსების განაწილება.** რესურსების მხრივ შეზღუდულობა მსხვილ ფირმებსაც კი ახასიათებს. იმისათვის, რომ წარმატებით იქნეს რეალიზებული ფირმის მიზეზები, ხელმძღვანელობამ უნდა გადაწყვიტოს სხვადასხვა სტრუქტურული ერთეულისათვის ან ხელმძღვანელისთვის ამა თუ იმ რესურსის მეტი ოდენობის გამოყოფა იმას ნიშნავს, რომ სხვებს იგი დააკლდება, რაც საერთო მიზნების რეალიზაციაზე უარყოფითად იმოქმედებს.

რესურსების გაყოფა-დანაწილების აუცილებლობა ამა თუ იმ სახის კონფლიქტის წარმოშობის უმთავრესი განმაპირობებელი ფაქტორია.

**გ. ამოცანების ურთიერთდაკავშირებულობა.** კონფლიქტი ყოველთვის და ყველგან შეიძლება წარმოიშვას, თუ ერთი ადამიანი ან ჯგუფი დამოკიდებულია სხვა ჯგუფის ან ადამიანის მიერ სამუშაოს შესრულებაზე.

**განსხვავებანი მიზნებში.** ფირმის სპეციალიზაციის გაღრმავებისა და სტრუქტურის გართულებასთან ერთად კონფლიქტის წარმოშობის შესაძლებლობა იზრდება. სტრუქტურული ქვედანაყოფები თვითონვე განსაზღვრავენ თავიანთ მიზნებს და შესაბამისობაში მოჰყავთ ორგანიზაციის მიზნებთან.

**ა. განსხვავებანი წარმოდგენებსა და ფასეულობებში.**  
ფირმაში წარმოშობილი ესა თუ ის სიტუაცია სტრუქტურული ერთეულების მიერ სხვადასხვანაირად ფასდება. ყოველი სამსახური შექმნილ ვითარებას საკუთარი ინტერესებიდან გამომდინარე აფასებს, რაც ხშირად სხვა სამსახურებთან კონფლიქტის მიზეზი ხდება.

ფასეულობებში განსხვავება კონფლიქტის ძალზე გავრცელებული მიზეზია. ხელქვეითი შეიძლება ფიქრობდეს, რომ მას ყოველთვის აქვს უფლება გამოთქვას საკუთარი აზრი, მაშინ, როცა ხელმძღვანელი შეიძლება თვლიდეს, რომ ხელქვეითმა აზრი უნდა გამოთქვას მხოლოდ მაშინ, როცა მას შეეკითხებიან, ამასთანავე უსიტყვოდ უნდა გააკეთოს ის, რასაც დაავალებენ. ზემოაღნიშნული მოტივით კონფლიქტი შეიძლება წარმოიშვას იმ შემთხვევაშიც, როცა ფირმის ერთი ქვედანაყოფის მიზანია მაქსიმალური მოგების მიღება, მეორესი კი კლიენტთა მომსახურების ამაღლება.

**ბ. განსხვავებანი ქცევის მანერებსა და ცხოვრებისეულ გამოცდილებაში.** არსებობენ ადამიანები, რომლებიც აგრესიულობას მუდმივად ავლენენ; ისინი მზად არიან საკამათო გახადონ ნებისმიერი აზრი და თითოეული სიტყვაც კი. ამით იძაბება სიტუაცია და იწყება კონფლიქტი. ადამიანების ერთ ნაწილს მძიმე ხასიათი აქვთ, ამასთან ერთად, მათ შეიძლება ჰქონდეთ დიდი ცხოვრებისეული გამოცდილება, ხანგრძლივი მუშაობის სტაჟი, სპეციალური განათლების მაღალი დონე და ა.შ., რაც ურთიერთგაგებასა და თანამშრომლობას ხელს უშლის.

**გ. კომუნიკაციის სისტემის ცუდი მუშაობა.**  
ინფორმაციის დამახინჯებული სახით გავრცელება ან დაგვიანებით მისი მიღება შეიძლება კონფლიქტის მიზეზი

გახდეს. როცა ინფორმაცია დროულად ვერ მიდის უშუალო შემსრულებლამდე ან დამახინჯებული სახით გადაეცემა ადრესატს, შედეგი დადებითი არ იქნება. დავალება ან ვერ შესრულდება ან მხოლოდ ნაწილობრივ შესრულდება. დამნაშავის გარკვევისას კონფლიქტის წარმოშობა თითქმის გარდაუვალია.

**დ. კონფლიქტის დისფუნქციონალური შედეგები.** თუ კონფლიქტების მართვის ეფექტიანი ხერხები ვერ მონახა, შეიძლება მივიღოთ დისფუნქციონალური შედეგები, ანუ შეიქმნას ისეთი პირობები, რომლებიც ორგანიზაციების მიღწევას ხელს შეუშლიან. ესენია:

1. მომუშავეთა დაუკმაყოფილებლობა, კადრების დენადობის ზრდა, მწარმოებლურობის შემცირება;

2. მომავალში თანამშრომლობის გაუარესება;

3. ფირმის ჯგუფებს შორის უნაყოფო კონკურენციის გაძლიერება;

4. კონფლიქტის მეორე მხარის, როგორც “მტრის”, ხოლო მათი მიზნების მხოლოდ უარყოფითი კუთხით წარმოჩენა;

5. კონფლიქტურ მხარეებს შორის ურთიერთთანამშრომლობის გაუარესება;

6. კონფლიქტურ მხარეებს შორის უსაფრთხოების გაუარესების კვალობაზე მტრული დამოკიდებულების გაჩენა;

7. პრობლემის რეალურად გადაჭრის ნაცვლად, კონფლიქტში “გამარჯვებისათვის” მეტი მნიშვნელობების მინიჭება.

2. თანამშრომლებს ნება დართეთ უარი თქვან ამა თუ იმ დავალების შესრულებაზე, თუ მათ ამისათვის საკმარისი დასაბუთება გააჩნიათ;

3. ნათლად ჩამოაყალიბეთ უფლებამოსილება და პასუხისმგებლობის კონკრეტული საზღვრები და საკითხი იმის თაობაზე, თუ რა საწარმოო შედეგებს ელოდა ხელმძღვანელობა. გამოიყენეთ ორმხრივი კომუნიკაციები და ხელქვეითის ინფორმაცია;

4. გამოიყენეთ კონკრეტული სიტუაციისათვის შესაფერისი ლიდერობის სტილი;

5. უზრუნველყავით ეფექტური მუშაობის სათანადოდ წახალისება;

6. თქვენი ხელქვეითების მიმართ იყავით როგორც დამრიგებელი, განავითარეთ მათი უნარი, განიხილეთ მათთან რთული საკითხები.

**ადამიანური რესურსების მართვა და სამუშაოს  
შინაარსი**

**16.1. ადამიანური რესურსების მართვა**

ადამიანური რესურსების მართვა, მართვის თეორიისა და პრაქტიკის მნიშვნელოვან ასპექტს წარმოადგენს. მსხვილ ფირმებში ადამიანური რესურსების საერთო ხელმძღვანელობისათვის კონკრეტული პასუხისმგებლობა ჩვეულებრივ დაკისრებული აქვს კადრების განყოფილებას პროფესიულად მომზადებულ მუშაკებს.

შრომითი რესურსების მართვა მოიცავს შემდეგ ეტაპებს:

1. რესურსების დაგეგმვა: შრომით რესურსებზე მომავალი დამატებითი მოთხოვნილების განსაზღვრა და დაკმაყოფილება;

2. პერსონალის შეკრება: ყველა თანამდებობის მიხედვით პოტენციური კანდიდატების რეზერვის შექმნა;

3. შერჩევა: სამუშაო ადგილისთვის შესაფერისი კანდიდატების რეზერვიდან საუკეთესოების შერჩევა;

4. ხელფასი და შეღავათების განსაზღვრა: მომსახურეთა მოზიდვის, დაქირავებისა და შენარჩუნების მიზნით ხელფასის და შეღავათების სტრუქტურის დამუშავება;

5. პროფორიენტაცია: ფირმის ქვედანაყოფებში დაქირავებული მომუშავეების განაწილება, მომუშავეთა ინფორმირება.

6. სწავლება: პროგრამების დამუშავება შრომითი ჩვევების შექმნის მიზნით, რომელიც თავის მხრივ საჭიროა სამუშაოს ეფექტიანად შესასრულებლად;



7. შრომითი საქმიანობის შეფასება;

8. დაწინაურება, დაქვეითება, გადაყვანა, განთავისუფლება: მაღალი ან დაბალი პასუხისმგებლობის თანამდებობაზე მომუშავეთა გადაადგილების მეთოდების დამუშავება, მათი პროფესიული გამოცდილების გაღრმავება სხვა თანამდებობებზე, ან სამუშაო უბანზე გადაყვანის გზით;

ხელმძღვანელი კადრების მომზადება, მათი სამსახურებრივი მოძრაობის მართვა: ხელმძღვანელი კადრების შრომის ეფექტიანობის ამაღლების, ნიჭისა და უნარის განვითარების მიზნით სპეციალური პროგრამების დამუშავება.

## 16.2. სამუშაოს შინაარსის ანალიზი

იმისათვის, რომ დაიჭიროს მისთვის საჭირო მომუშავეები, ხელმძღვანელობამ დეტალურად უნდა იცოდეს, თუ რა სამუშაო უნდა შეასრულონ მომუშავეებმა და როგორია ამ სამუშაოთა მახასიათებელი. ეს ცოდნა მიიღწევა სამუშაოთა შინაარსის ანალიზის საფუძველზე. იგი წარმოადგენს შრომითი რესურსების მართვის უმნიშვნელოვანეს ელემენტს. არსებობს სამუშაოს შინაარსის ანალიზის რამდენიმე მეთოდი. ერთ-ერთი მეთოდი მომუშავეზე დაკვირვებებს, მის მიერ შესრულებული ამოცანებისა და მოქმედების ფორმალურ განსაზღვრასა და რეგისტრაციას გულისხმობს. მეორე მეთოდი მომუშავესთან, ან მის

უშუალო უფროსთან უშუალო საუბრების საფუძველზე საჭირო ინფორმაციის შეგროვებას ითვალისწინებს.

მესამე მეთოდის მიხედვით, მომუშავეს ევალება შეაგოს კითხვარი, ან აღწეროს მის მიერ შესრულებული სამუშაო და მასთან დაკავშირებული მოთხოვნები.

სამუშაოს შინაარსის ანალიზის შედეგად მიღებული ინფორმაციის საფუძველზე იქმნება თანამდებობრივი ინსტრუქცია, რომელშიც გამოცემულია მომუშავეის ძირითადი მოვალეობანი, საჭირო ცოდნისა და ჩვევების, უფლებების ნუსხა. თანამდებობრივი ინსტრუქცია უნდა დამუშავდეს ფირმის ყველა თანამდებობების, აგრეთვე პროფესიისა და სპეციალობის მიხედვით.

მაგ. კადრების მენეჯერის თანამდებობრივი ინსტრუქციაში გადმოცემულია მის მიერ შესრულებული ფუნქციების ზოგადი დახასიათება, შესასრულებელი სამუშაოს მაგალითები, მითითებულია, თუ რა გამოცდილების, ცოდნისა და ჩვევებს უნდა ფლობდეს, რა სახის განათლება უნდა ჰქონდეს და ა.შ.

**კადრების შეკრება (შეგროვება).** მისი მიზანია ყველა თანამდებობისა და სპეციალობის მიხედვით შეიქმნას კანდიდატების რეზერვი, საიდანაც შეირჩევა ორგანიზაციისათვის ყველაზე უფრო საჭირო მომუშავეები. ასეთი სამუშაო უნდა ჩატარდეს საწარმოო, ტექნიკური, ადმინისტრაციული, თუ სხვა სფეროს ყველა სპეციალობის მიხედვით. კადრების შეკრება, ძირითადად, არსებული სამუშაო ძალის რაოდენობასა და მასზე პერსპექტიულ მოთხოვნილებას შორის სხვაობის მიხედვით ხდება.

კადრების შეკრების გარე წყაროებს მიეკუთვნება: განცხადებები გაზეთებსა და პროფესიულ ჟურნალებში, მიმართვები, შრომითი მოწყობის სააგენტო, შრომის ბირჟები, აგრეთვე კონტრაქტები კოლეჯებთან.

ფირმების უმრავლესობა უპირატესობას ანიჭებს კადრების გადაადგილებას ფირმის შიგნით. ჯერ ერთი იგი იაფი ჯდება, მეორეც, იზრდება მუშაკის დაინტერესება და პროფესიული ზრდის შესაძლებლობები, რაც შრომის მწარმოებლურობის ამაღლების საწინდარია. ფირმის შექმნით კადრების შეკრება შემდეგი ფორმით ხდება: ფირმაში გავრცელდება ინფორმაცია ვაკანსიების შესახებ, აღსანიშნავია, რომ კადრების დასაქმების თაობაზე ჯერ განიხილება ადგილობრივი თანამშრომლების განცხადებები (იმ შემთხვევაში თუ შესაფერისი კანდიდატურა ვერ მოიძებნა, განიხილავენ გარედან მიღებულ განცხადებებს).

ფირმაში სამუშაოს დამწყები პირები ვალდებულნი არიან გაეცნონ მომავალი სამუშაოს დადებით და უარყოფით მხარეებს და შემდეგ მიცხენ თანხმობა მუშაობის დაწყების შესახებ. ეს, მნიშვნელოვნად შეამცირებს დენადობას.

**კადრების შერჩევა.** ფირმის ხელმძღვანელობა შეკრებილი კადრების რეზერვიდან აირჩევს მისთვის ყველაზე უფრო შესაფერის კანდიდატებს. უმრავლეს შემთხვევაში ირჩევენ იმ პირს, რომელსაც შესასრულებელი სამუშაოს სპეციფიკის გათვალისწინებით უფრო მაღალი კვალიფიკაცია აქვს. მხედველობაში მიიღება კანდიდატის საგანმანათლებლო დონე, პროფესიული ჩვევები, გამოცდილება, პირადი თვისებები და ა.შ.

**გამოცდა-შემოწმება.** ქცევითმა მიდგომამ კადრების შემოწმების მრავალი სახე დაამუშავა. იმის დასადგენად, თუ რამდენად შეძლებს ესა თუ ის კანდიდატი ეფექტიანად შეასრულოს კონკრეტული სამუშაო, შერჩევითი შემოწმების ერთ-ერთი სახე სამუშაოსთან

დაკავშირებული ამოცანების შესრულების უნარის შესწავლას ითვალისწინებს.

კანდიდატის მახასიათებლების შესწავლისა და შეფასების საფუძველზე ხელმძღვანელობა განსაზღვრავს, თუ ვინ დაიკავებს ვაკანტურ ადგილს.

**შეფასების ცენტრები.** ამ ცენტრებში, ნიჭისა და უნარის გათვალისწინებით სწავლობენ, თუ რამდენად შესაფერისი იქნება ესა თუ ის კანდიდატი სამუშაოსათვის. ერთ-ერთი სავარჯიშოს მიხედვით კანდიდატი ვალდებულია სამი საათის განმავლობაში შეასრულოს კომპანიის მმართველის როლი: უპასუხოს წერილებს, რეაგირება მოახდინოს სხვადასხვა ინფორმაციაზე. მან უნდა მიიღოს გადაწყვეტილებები, უხელმძღვანელოს ხელქვეითებს, ჩაატაროს თათბირები და ა.შ.

**გასაუბრება.** იგი კადრების შერჩევის ფართოდ გავრცელებული მეთოდია. მაღალი რანგის ხელმძღვანელი კადრების შერჩევისას, შეიძლება საჭირო გახდეს რამოდენიმე ათეული გასაუბრება.

გასაუბრების ეფექტიანად ჩატარებისთვის საჭიროა:

1. კანდიდატთან დამყარდეს ურთიერთგაგება, მან თავი თავისუფლად უნდა იგრძნოს;

2. გასაუბრების დროს ყურადღება გამახვილებული უნდა იყოს სამუშაოსადმი წაყენებული მოთხოვნებზე;

3. კანდიდატი არ უნდა შეფასდეს პირველი შთაბეჭდილების მიხედვით, უნდა დაველოდოთ სრულ ინფორმაციას;

4. მომზადდეს დასაბუთებული კითხვარი, რომელიც საშუალებას მოგვცემს კანდიდატის შესახებ მივიღოთ ამომწურავი ინფორმაცია;

**ხელფასების და შეღავათების განსაზღვრა.** შრომითი შედეგები ბევრადაა დამოკიდებული ხელფასებსა და შეღავათების სწორად განსაზღვრაზე. გასამრჯელოს ოდენობა შეიძლება სტიმულს აძლევდეს ეფექტიან შრომას, ან პირიქით. მასთან უკუპროპორციულ კავშირშია გაცდენების რაოდენობა, დენადობა და ა.შ. ხელფასი, ფულადი გასამრჯელოა, რომელიც მუშაკს შესრულებული სამუშაოსათვის ეძლევა. ამდენად, მისი ოდენობა ისე უნდა განისაზღვროს, რომ მან საბოლოო შედეგები უზრუნველყოს.

### **16.3. ადამიანური რესურსების განვითარება**

ფირმაში სამუშაო ძალის პოტენციალის განვითარებისათვის აუცილებელია ჯეროვანი ყურადღება მიექცეს: პროფესიულ ორიენტაციასა და ადაპტაციას, საწარმოო საქმიანობის შეფასებას, წახალისების სისტემას, პროფესიულ მომზადებასა და სწავლებას, სამსახურებრივი დაწინაურების პირობებს.

**პროფესიული ორიენტაცია და სოციალური ადაპტაცია.** შრომის მწარმოებლურობის ამაღლების თვალსაზრისით პროფესიულ ორიენტაციასა და სოციალურ ადაპტაციას უდიდესი მნიშვნელობა აქვს.

ხელმძღვანელობამ ყოველნაირად უნდა შეუწყოს ხელი ფირმის ყოველი ახალი წევრის კოლექტივთან სოციალურ ადაპტაციას.

ზოგიერთმა ფირმამ მომავალი მუშაკისათვის ოფიციალური პროგრამები დაამუშავა, რომელიც

გამიზნულია კორპორაციული კულტურის ფორმირებისათვის. ამ პროგრამაში მითითებულია თუ რას ელის ფირმა მომავალი მუშაკებისაგან, რომ ყველა მომუშავე, თანამდებობისა და მდგომარეობის მიუხედავად, კორპორაციის იმიჯის შესაბამისად უნდა იქცეოდეს.

არაოფიციალური ურთიერთობისას ახალი მომუშავეები ეცნობიან ფირმის დაუწერელ კანონებს, თუ ვინ ფლობს ძალაუფლებას, როგორია სამსახურებრივი დაწინაურების რეალური შანსები, კოლეგები ნაყოფიერების რა დონეს თვლიან საკმარისად და ა.შ.

ფირმაში ახალი წევრების ადაპტაციის საქმეში დიდი როლი ეკისრება ხელმძღვანელს. მან უნდა გაითვალისწინოს, რომ ფირმაში ახალი წევრის “ჩაწერა” მეტად რთული პროცესია და მას ყოველნაირად უნდა შეუწყოს ხელი.

**კადრების მომზადება.** შრომითი რესურსების ხარისხისა და ნაყოფიერების დონის ამაღლებას ემსახურება მაღალკვალიფიციური და ნიჭიერი მუშაკების შერჩევა-შეგროვება. მომზადებაში იგულისხმება მომუშავისათვის იმ მეთოდებისა და ხერხების სწავლება, რომელიც ამაღლებს მათი შრომის ნაყოფიერებას, უზრუნველყოფს ფირმის მიზნების რეალიზაციას.

სწავლება სასარგებლოა და საჭიროა სამ ძირითად შემთხვევაში:

1. როცა ადამიანი მუშაობას იწყებს ფირმაში;
2. როცა მომსახურებებს თანამდებობაზე ნიშნავენ ან ახალ სამუშაოს აძლევენ;
3. როცა შემოწმება ცხადყოფს, რომ მომუშავეს არ ყოფნის ცოდნა და გამოცდილება მასზე დაკისრებული მოვალეობის ეფექტურად შესრულებისათვის.

სწავლების პროგრამების განხილვა დიდი და რთული საქმეა, მაგრამ აუცილებელია აღინიშნოს, რომ ამ პროგრამის ეფექტიანობის ზოგიერთი ძირითადი მოთხოვნა შემდეგია:

1. სწავლებისათვის საჭიროა მოტივაცია;
2. ხელმძღვანელობამ უნდა შექმნას სწავლებისათვის საჭირო კეთილსასურველი კლიმატი. იგი მსმენელთა სწავლებაში აქტიური მონაწილეობის წახალისება და მასწავლებელთა მაღალ დაინტერესებას გულისხმობს;
3. თუ ასათვისებელი ხერხები და ჩვევები რთულია, სწავლება რამდენიმე ეტაპად უნდა დაიყოს. მსმენელმა სწავლების ამ თუ იმ ეტაპის შემდეგ პრაქტიკულად უნდა გამოსცადოს, თუ რამდენად აითვისა თეორიული მასალა და შემდეგ გადავიდეს სწავლების მომდევნო ეტაპზე;
4. მსმენელებმა უნდა იგრძნონ სწავლების უკუშედეგები (მაგ. მაღალი მოსწრების შემთხვევაში, მასწავლებლებმა კარგი შედეგები მაღალ შეფასებაში უნდა გამოხატონ).

**საქმიანობის შედეგების შეფასება.** მომუშავეს კოლექტივში ადაპტირების შემდეგ, განსაკუთრებული ყურადღება მისი შრომის ეფექტიანობის შეფასებას უნდა მიექცეს.

მომუშავეთა საქმიანობის შეფასება სამ ძირითად მიზანს ემსახურება, ესენია: ადმინისტრაციული, ინფორმაციული და მოტივაციური მიზნები.

**ადმინისტრაციული ფუნქციები:** სამსახურში დაწინაურება, დაქვეითება, გადაყვანა, შრომითი ხელშეკრულების შეწყვეტა.

ზემოთხამოთვლილი ფუნქციების განხორციელების საფუძველია პერსონალის შრომის შეფასება. იგი

თითოეული მუშაკის დაწინაურების ან დაქვეითების წინაპირობას წარმოადგენს. სამსახურებრივი დაწინაურება მომუშავეის საქმიანობის აღიარებაა.

დაწინაურებისას ისიც უნდა განისაზღვროს, რომ ახალ სამუშაო ადგილზე მუშაკი წარმატებით მუშაობას შეძლებს თუ არა.

ერთიდან მეორე ადგილზე გადაყვანისას ფირმის ხელმძღვანელობა მოქმედებს პრინციპით: ყოველი მუშაკი უნდა შრომობდეს მისთვის შესაფერის ადგილზე. ამის გათვალისწინებით მომუშავეის დაქვეითებაც არაა გამორიცხული.

**ინფორმაციული ფუნქციები.** შრომითი მოღვაწეობის შედეგების შეფასება იმისათვისაც არის საჭირო, რომ მომუშავეებს მიეწოდოს ინფორმაცია მათი საქმიანობის შესახებ. თითოეული მუშაკი ეცნობა მისი შრომითი მოღვაწეობის ძლიერ და სუსტ მხარეებს, რომლის საფუძველზეც იგი განსაზღვრავს მუშაობის გარდაქმნის მიმართლებებს.

**მოტივაციური ფუნქციები.** შრომითი საქმიანობის შედეგების შეფასება მთელი პერსონალის მოტივაციის მნიშვნელოვან საშუალებას წარმოადგენს. მოტივაცია მუშაკს ეხმარება მაღალნაყოფიერი შრომისათვის მობილობებში.

**საქმიანობის შედეგების შეფასების ეფექტიანობა.** შრომითი საქმიანობის შეფასების სისტემის ეფექტიანობა რამდენიმე ფაქტორით განისაზღვრება. ხელქვეითის საქმიანობა, უპირველეს ყოვლისა, ფასდება უშუალო უფროსის მიერ. ის ვალდებულია კომპლექსურად შეაფასოს ხელქვეითის საქმიანობა და ამის შესახებ მას ტაქტიანად, მშვიდ ატმოსფეროში აცნობოს. ხელქვეითისათვის მუშაობაში არსებული ნაკლოვანებების



გაცნობის უმთავრესი მიზანი უნდა იყოს მისი გამოსწორება და არა ვინმეს დადანაშაულება.

ხელქვეითების საქმიანობის შეფასება და მათთვის შესაბამისი ინფორმაციის მიწოდება უნდა მიეცეთ ყოველთვის, როცა ეს აუცილებელია.

გამოცდილება გვიჩვენებს, რომ მიზანშეწონილი არ არის საქმიანობისა და ხელფასის საკითხების ერთდროულად განხილვა. ამასთანავე უმჯობესია ხელქვეითების ძლიერი და სუსტი მხარეები ცალკე შეხვედრისას განვიხილოთ.

**ხელმძღვანელი კადრების მომზადება.** პირველ რიგში უნდა განისაზღვროს ფირმაში დასაქმებული მენეჯერების უნარი და ჩვევები, შემდეგ მმართველობითი თანამდებობის გაძღოლისათვის აუცილებელი უნარი და ჩვევები. ხელმძღვანელი მუშაკების საქმიანობის ანალიზი გვიჩვენებს, თუ ვინ ასრულებს და ვინ ვერ ასრულებს მასზე დაკისრებულ მოვალეობას, ვისი სწავლება და გადამზადება არის საჭირო.

**მმართველობითი კადრების მომზადების მეთოდები.** მმართველობითი კადრები შეიძლება მომზადდეს მცირე ჯგუფებში ლექციების, დისკუსიების, კონკრეტული საქმიანი სიტუაციების გარჩევის, საქმიანი თამაშების, ხელმძღვანელის როლის შესრულების და ა.შ. გზით.

ფართოდ არის გავრცელებული სამსახურებრივი როტაციის მეთოდი. ახალი დაწინაურებულ ხელმძღვანელს ეძლევა ე.წ. გამოსაცდელი ვადა, რომლის განმავლობაშიც ფირმა ყოველმხრივ ეცნობა მას, როგორც ხელმძღვანელს. ამ პერიოდის განმავლობაში ახალგაზრდა მენეჯერი იღრმავებს თავის ცოდნასა და გამოცდილებას, ავლენს პოტენციურ შესაძლებლობებს.

როტაციას იაპონელები უფრო ხშირად მიმართავენ, ვიდრე ამერიკელები. ხელმძღვანელი კადრების მომზადების მნიშვნელოვან ხერხს წარმოადგენს ხელმძღვანელი კადრების უშუალოდ მუშაობის პროცესში მომზადება.

**სამსახურებრივი დაწინაურების მართვა.** გასული საუკუნის 70-იანი წლების დასაწყისში დაიწყო ე.წ. კადრების მართვის პროგრამების დამუშავება. სამსახურებრივი დაწინაურების პროგრამები ორგანიზაციებს ეხმარება სრულად გამოიყენოს მომუშავეების ნიჭი და უნარი. იგივე ითქმის მომუშავეზეც. იზრდება მათი დაინტერესება და პასუხისმგებლობა, მობილიზაციის დონე. ამ პრობლემების ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი წინაპირობაა მომუშავეთა შესაძლებლობების მაქსიმალური გამოვლენის და გამოყენების პირობების შექმნა.

## **16.4. შრომითი ცხოვრების ხარისხის ამაღლება**

**თავისი შრომით მომუშავის დაკმაყოფილება.** ბოლო ხანს შრომითი ცხოვრების ხარისხის ამაღლების პროგრამებისა და მეთოდების შექმნას დიდი ყურადღება ექცევა. შრომითი ცხოვრების მაღალი ხარისხის დამახასიათებელი ნიშან-თვისებებია:

1. სამუშაო საინტერესო უნდა იყოს;
2. მომუშავეთა შრომა დამსახურებულად უნდა შეფასდეს, მათ სრულად უნდა მიიღონ გამომუშავებული თანხა;

3. სამუშაო გარემო სუფთა, უხმაურო და კარგად განათებული უნდა იყოს;

4. ხელმძღვანელებისგან ზედმეტი ზედამხედველობა უნდა გამოირიცხოს;

5. მუშები უნდა მონაწილეობდნენ მათ საქმიანობასთან დაკავშირებული საკითხების გადაწყვეტაში;

6. სამუშაოს გარანტია უზრუნველყოფილი უნდა იყოს, კოლეგებს შორის მეგობრული ურთიერთდამოკიდებულება უნდა სუფევდეს;

7. უნდა არსებობდეს საყოფაცხოვრებო და სამედიცინო მომსახურების პირობები.

**შრომის ორგანიზების სრულყოფა.** იმისათვის, რომ ამაღლდეს შრომის მწარმოებლურობა, შემცირდეს გაცდენების, კადრების დენადობისა და ხარისხის გაუარესების გამო მიღებული ზარალი, გაფართოვდეს სამუშაოს მოცულობა და გამდიდრდეს მისი შინაარსი, აუცილებელია შრომის ორგანიზების სრულყოფა.

სამუშაოს მოცულობა, ესაა იმ სხვადასხვა ოპერაციის რაოდენობა, რომელსაც მუშა ასრულებს. სამუშაოს მოცულობა მცირეა, როცა მუშა მხოლოდ რამდენიმე ოპერაციას ასრულებს და მათ ხშირად იმეორებს.

სამუშაოს შინაარსის სრულყოფა გულისხმობს იმ გაგენას, რომელიც მუშამ თვით სამუშაოზე და სამუშაო გარემოზე შეიძლება მოახდინოს. აქ იგულისხმება ისეთი ფაქტორები, როგორცაა: დამოუკიდებლობა დაგეგმვაში, სამუშაოთა შესრულებასა და სამუშაოს რიტმის განსაზღვრაში გადაწყვეტილებების მიღებაში მონაწილეობა.

## 16.5. ფირმის მართვა: ოპერატიული სისტემის ფორმირება

ოპერატიული ფუნქცია. ოპერატიული ფუნქცია მოიცავს იმ მოქმედებებს, რომლის შედეგადაც იწარმოება საქონელი და მომსახურება.

“ოპერაცია” და “წარმოება” უმრავლეს შემთხვევაში ურთიერთშემცვლელი ტერმინებია. “წარმოებაში” ძირითადად იგულისხმება ნედლეულის გადამუშავება და საქონლის დამზადება. “ოპერაციის” ცნება უფრო ფართოა, ის მოიცავს როგორც საქონლის წარმოებას, ისე ამა თუ იმ სახის მომსახურების გაწევასაც.

**ოპერატიული სისტემა.** ფირმის საწარმოო საქმიანობა ოპერატიულ სისტემას წარმოადგენს, რომელიც სამი ქვესისტემისგან შედგება. ესენია:

**გადამამუშავებელი ქვესისტემა.** იგი მწარმოებლურ სამუშაოს ასრულებს, რომელიც მიღებული რესურსების გადამუშავებასთან და საქონლის წარმოებასა და მომსახურების გაწევასთანაა დაკავშირებული.

**უზრუნველყოფის ქვესისტემა.** იგი პირდაპირ არ არის დაკავშირებული საქონლის წარმოებასთან, მაგრამ გადამამუშავებელი ქვესისტემის უზრუნველყოფის უმნიშვნელოვანეს პირობას წარმოადგენს.

**დაგეგმვისა და კონტროლის ქვესისტემა.** იგი გადამამუშავებელი ქვესისტემისგან დებულობს ინფორმაციას სისტემის მდგომარეობისა და დაუმთავრებელი წარმოების შესახებ. ინფორმაცია შემოდის ფირმის, როგორც შიდა ისე გარე გარემოდან. დაგეგმვისა და კონტროლის ქვესისტემამ უნდა დაამუშაოს დიდი მოცულობის ინფორმაცია და გადაწყვიტოს თუ როგორ იმუშაოს გადამამუშავებელმა

ქვესისტემამ. გადასაწყვეტ საკითხთა შორის გვხვდება ისეთები, როგორცაა: საწარმოო სიმძლავრეების დაგეგმვა, დისპეტჩერიზაცია, მეტერიალური რესურსების მარაგების მართვა, ხარისხის კონტროლი და ა.შ.

**ოპერაციების მართვის არსი.** ოპერაციული მენეჯერების მრავალრიცხოვანი ვალდებულებები შეიძლება ასე წარმოვიდგინოთ: 1. ფირმის ოპერაციული საქმიანობის საერთო სტრატეგიისა და მიმართულებების დამუშავება და რეალიზაცია; 2. ოპერაციული სისტემის დამუშავება და დანერგვა, საწარმოო სიმძლავრეების ადგილსამყოფელის განსაზღვრა, საწარმოების და პროდუქციის დაპროექტება, შესასრულებელ სამუშაოებზე სტანდარტებისა და ნორმების დაწესება.

**ოპერაციის ეფექტიანობა.** ოპერაციის ეფექტიანობა, ეს არის წარმოებული პროდუქციის საბაზრო ღირებულება გაყოფილი ფირმის მიერ მათ წარმოებაზე გაწეული ხარჯების საერთო მოცულობაზე.

**გასასვლელი საბაზრო ღირებულება** განისაზღვრება, როგორც წარმოებული პროდუქციის რაოდენობით, ისე მთელი რიგი სხვა ფაქტორებით: მაგ. როგორცაა: 1. გამოშვებული პროდუქციის ასორტიმენტის მოთხოვნასთან შესაბამისობა; 2. სისტემის მიერ წარმოებული პროდუქციის ხარისხი; 3. პროდუქციის თავისდროული წარმოება და მომხმარებლისთვის მიწოდება; 4. საწარმოო სისტემის მოქნილობა მომხმარებლის სხვადასხვაგვარი მოთხოვნების დაკმაყოფილების დროს.

**ფირმის მიერ მოხმარებული რესურსების** საერთო დანახარჯები არა მხოლოდ მათი რაოდენობით, არამედ მთელი რიგი სხვა ფაქტორებით განისაზღვრება. მაგ. 1. რა ფასად იქნა შექმნილი მასალები? 2. როგორია გამოყენებამდე მასალების შენახვის ხარჯები? 3. რა

დაჯდა მასალების შეკვეთა და მიღება? 4. როგორია მასალების უკმარისობის გამო გამოწვეული ზარალის სიდიდე? 5. რა დანახარჯები იქნა გაწეული მასალების არასათანადო ხარისხის გამო?

მუშაკის შრომასთან დაკავშირებით უნდა გაირკვეს: 1. სამუშაოს რა ნაწილი შესრულდა საზეგანაკვეთო დროში და როგორია მისი ღირებულება? 2. პერსონალი იქნა თუ არა გამოყენებული კვალიფიკაციის დონის გათვალისწინებით, თუ მათ გადაუხადეს უფრო მაღალი კვალიფიკაციის მუშაკისათვის შესაფერისი ტარიფებით? 3. როგორია კადრების დენადობასთან დაკავშირებული ხარჯები? 4. რამდენია კადრების ცუდი მომზადების ან ოსტატების მიერ ცუდი ხელმძღვანელობის გამო გამოწვეული დანახარჯები?

**ოპერაციული სისტემის კლასიფიკაცია.** განასხვავებენ:

1. წარმოების წვრილსერიულ სისტემას, როცა ცალკეული ქვედანაყოფი, საამქრო ან უბანი დასპეციალებულია სხვადასხვა ოპერაციის შესრულებაზე. პროდუქცია იწარმოება პატარ-პატარა პარტიებად. 2. მასობრივი წარმოების სისტემას. იგი დიდი მოცულობის სტანდარტულ პროდუქციას უშვებს. 3. უწყვეტი პროცესის გადამამუშავებელ სისტემას (მაგ. ნავთობპროდუქტები, ფოლადის დნობა) და სხვა.

**ფირმის სხვა ფუნქციებთან ურთიერთკავშირი.**

ოპერაციული ფუნქცია მჭიდროდაა დაკავშირებული: 1. საინჟინრო ფუნქციასთან, რომელიც ახალი სახის პროდუქციის, საწარმოო სიმძლავრეების და პროცესების დაპროექტებას უზრუნველყოს; 2. მარკეტინგთან, რომელიც მოთხოვნის დასაბუთებელი პროგნოზების დამუშავება უნდა უზრუნველყოს. მან წარმოება და მოხმარება მათი მიზნებისა და მოთხოვნების გათვალისწინებით ერთმანეთთან

მჭიდროდ უნდა დააკავშიროს; 3. საფინანსო ფუნქციასთან; 4. შრომითი რესურსების ფუნქციასთან. მან ოპერატიული სისტემისათვის უნდა უზრუნველყოს კვალიფიციური კონტიგენტი: კადრების შეკრება-შერჩევა, მათი მომზადება.

ოპერაციული ფუნქციის ძირითად მიზანს შეადგენს ორგანიზაციის კონკურენტუნარიანობის უზრუნველყოფა, რომელიც მიიღწევა ქვემოთ ჩამოთვლილი ფუნქციების რეალიზაციის საფუძველზე. ესენია: 1. დანახარჯების მინიმუმამდე დაყვანა; 2. პროდუქციის საუკეთესო ტექნიკური მახასიათებლების უზრუნველყოფა (მაგ. ავტომანქანის მაღალი სიჩქარე, სააწვავის ეკონომიურად ხარჯვა, გამძლეობა და ა.შ.); 3. ნაკეთობის საიმედოობა და სიმყარე; 4. მიწოდების სისწრაფე; 5. მიწოდების ვადების დაცვა (დროულად უნდა მიაწოდოს); 6. დამკვეთის ინდივიდუალური მოთხოვნების გათვალისწინება; 7. პროდუქციის წარმოების მოქნილად რეგულირება (მასზე მოთხოვნის გათვალისწინებით).

**ფირმის სტრუქტურული გეგმის** რეალიზაციის მიზნით მმართველმა უნდა მიიღოს მთელი რიგი მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებები ისეთ საკითხებზე, როგორცაა: 1. წარმოების პროცესის შერჩევა; 2. საწარმოო სიმძლავრის სიდიდე (როგორი საწარმო გეჭირდება); 3. ვერტიკალური ინტეგრაცია; 4. სამუშაო ძალის ორგანიზება; 5. ტექნოლოგია; 6. მატერიალურ-ტექნიკური მომარაგება; 7. ფირმის ადგილმდებარეობა, რამდენადაც ფირმის სტრატეგიული მიზნები ბევრადაა დაკავშირებული მისი რესურსებით უზრუნველყოფის მდგომარეობაზე.

**ფირმის სტრატეგია, ნაკეთობების დაპროექტება,  
ნორმირება და გადაწყვეტილებების მიღება**

**17.1. ფირმის სტრატეგია საერთაშორისო ბაზრის  
პირობებში**

ბოლო წლებში საერთაშორისო კონკურენციის პრაქტიკამ გამოკვეთა წარმოების სტრატეგიის 3 ძირითადი პრინციპი: 1. წარმოება უნდა ემყარებოდეს პრინციპს “ზუსტად დროულად”. რესურსების თუ პროდუქციის მიწოდება უნდა მოხდეს ზუსტად განსაზღვრულ დროს; 2. პროდუქციის ხარისხის კომპლექსური კონტროლი, კონტროლის დახვეწილი მექანიზმის გარეშე უშედეგოა წარმატებაზე ფიქრიც კი; 3. კომპლექსური პროფილაქტიკური მომსახურება. მანქანადანადგარების და მოწყობილობების ნორმალური ექსპლუატაციისათვის მაქსიმალურად ხელსაყრელი პირობების შექმნა.

**17.2. ფირმაში ნაკეთობებისა და პროცესების  
დაპროექტება**

**ნაკეთობის დაპროექტება.** ნაკეთობის დაპროექტებისას უპირველესად გათვალისწინებული უნდა იქნას მომხმარებლის მოთხოვნილება. გარდა ამისა, განსაკუთრებული ყურადღება უნდა მიექცეს ისეთ კრიტერიუმს როგორცაა: 1. ღირებულება; 2. ექსპლუატაციის ეკონომიურობა; 3. ხარისხი; 4. კომფორტის ელემენტები; 5. ზომა, სიმძლავრე ან სიმტკიცე; 6. სამსახურის ვადა; 7. საიმეღობა



ექსპლუატაციის დროს; 8. მომსახურების მოთხოვნები, მისი სიმარტივე; 9. გამოყენების უნივერსალურობა; 10. ექსპლუატაციის უსაფრთხოება.

**ფირმის პროცესის დაპროექტება.** ნაკეთობის დაპროექტების შემდეგ აუცილებელია განისაზღვროს მისი წარმოების პროცესების ეტაპები. წარმოების პროცესის დაპროექტებისას მხედველობაში მიღებული უნდა იქნეს შემდეგი კრიტერიუმები: 1. საწარმოო სიმძლავრე; 2. ეკონომიკური ეფექტიანობა; 3. მოქნილობა; 4. ნაყოფიერება; 5. საიმედოობა; 6. რემონტის ჩატარების შესაძლებლობა; 7. შედეგების სტანდარტიზაცია და მუდმივობა; 8. უსაფრთხოება, შრომის სანიტარია და ჰიგიენა; 9. მუშების მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება.

ნაკეთობის დამზადება გავლენას ახდენს პროცესის დაპროექტებაზე, ამიტომ, ნაკეთობისა და პროცესის დამმუშავებლები მჭიდროდ უნდა თანამშრომლობდნენ.

### **17.3. საფირმო სისტემის განვითარების თანამედროვე დონე**

საწარმოო სისტემის დაპროექტებაში კომპიუტერების გამოყენებამ რევოლუცია მოახდინა. დაპროექტების ავტომატიზირებული სისტემა ტექნიკური ნაკეთობების დამმუშავებელს საშუალებას აძლევს შეადგინოს აუცილებელი დოკუმენტაცია და შეინახოს იგი კომპიუტერის მეხსიერებაში.

წარმოების მართვის ავტომატიზირებულ სისტემაში (წმას) იგულისხმება მთელი რიგი ტექნოლოგიები, რომლებიც საშუალებას იძლევიან კომპიუტერის

დახმარებით ვმართოთ და გავაკონტროლოთ საწარმოო მოწყობილობების მუშაობა. ახალი ტექნოლოგიის ძირითად ნიშან-თვისებას წარმოადგენს ის, რომ იგი ამაღლებს წარმოების მოქნილობას. ის საწარმოო პროცესი, რომელშიც გაერთიანებულია ყველა ეს ტექნოლოგია მოქნილ საწარმოო სისტემებად იწოდებიან. მათ ღირსებას ავტომატიზაციის მაღალი დონის უზრუნველყოფა წარმოადგენს.

#### **17.4. საფირმო სიმძლავრეები, ადგილმდებარეობა, საპროექტო გადაწყვეტილებები**

ოპერატიული სისტემის დამუშავების გარკვეულ სტადიაზე დღის წესრიგში დგება საწარმოების (ობიექტების) რაოდენობისა და სიმძლავრის (იგი ძირითადად დამოკიდებულია რესურსების რაოდენობასა და მომხმარებლის მოთხოვნებზე) განსაზღვრის საკითხი.

საწარმოთა მშენებლობისათვის ადგილმდებარეობის შერჩევისას, გამოყოფენ მაკრო და მიკრო დონის გადაწყვეტილებებს. მაკრო დონის გადაწყვეტაში იგულისხმება კონტინენტის, ქვეყნის, პროვინციის, ქალაქის შერჩევა, მიკროში კი - კონკრეტული სამშენებლო მოედნის ან შენობის შერჩევა.

მაკრო დონეზე აღნიშნული საკითხის განხილვისას, მხედველობაში უნდა იქნეს მიღებული შემდეგი ფაქტორები: 1. პროდუქციის გასაღების ბაზრების სიდიდე და მათ განვითარებაზე მოქმედი დემოგრაფიული და ეკონომიკური ფაქტორები; 2. რესურსების წყაროები და სატრანსპორტო ხარჯები; 3. შრომითი რესურსების

რაოდენობა და ხარისხი; 4. ენერჯისა და წყლის რაოდენობა; 5. პოლიტიკური სტაბილურობა; 6. საგადასახადო პოლიტიკა და ეკონომიკური განვითარების პირობები; 7. გარემოს დაცვის საკითხები; 8. მიწის ნაკვეთისა და მშენებლობის ღირებულება; ცხოვრებისეული ფაქტორები.

თავის მხრივ, მიკროდონეზეც აუცილებელია რიგი ფაქტორების გათვალისწინება (მაგ. სამშენებლო მოედნის კონფიგურაცია და ზომა, ენერგომომარაგების შესაძლებლობა, საცხოვრებელ უბანთან სიახლოვე, სატრანსპორტო კავშირები, კონკურენტი ორგანიზაციების ადგილმდებარეობა და სხვა).

**საწარმოს დაპროექტება.** იგი რამოდენიმე ეტაპისაგან შედგება: 1. ამოსავალი მონაცემების შეკრება; 2. საწარმოო რესურსების სახეობებისა და ოდენობის განსაზღვრა; 3. ყოველი საწარმოო უბნის სამუშაო ფართის განსაზღვრა; 4. სამუშაო უბნის განლაგების თანმიმდევრობა; 5. თითოეული მოწყობილობის დამონტაჟების ზუსტი ადგილის განსაზღვრა.

## **17.5. ფირმაში სამუშაოების დაპროექტება და შრომის ნორმირება**

სამუშაოს დაპროექტება გულისხმობს ფირმაში შესასრულებელ სამუშაოთა ცალკეული სახის, შინაარსის ზუსტად განსაზღვრასა და მისი დანაწილების განაწესს.

შრომის დანაწილება (სპეციალიზაცია) მუშაკების შრომის ნაყოფიერების ფაქტორს წარმოადგენს. სპეციალიზაციის უპირატესობა იმაში მდგომარეობს, რომ

იგი საშუალებას იძლევა შევამციროთ მომუშავეთა მომზადების დანახარჯები, ავამაღლოთ თითოეულ სპეციალიზებულ სამუშაო ადგილზე დასაქმებულთა პროფესიული ცოდნის დონე, გაავიწნოთ კვალიფიციური და დაბალკვალიფიციური ან არაკვალიფიციური შრომა. ამასთან, სპეციალიზაციისთვის დამახასიათებელია ნაკლოვანებებიც, კერძოდ, მუშაობის სამუშაოთი კმაყოფილების შემცირება, მონოტონური შრომისაგან გადაღლილობის ზრდა, გაცდენების გადიდება.

**სოციალურ-ტექნიკური მიდგომა.** წარმოების მმართველებმა უნდა იცოდნენ, რომ საწარმოო სისტემა ერთდროულად სოციალურ სისტემასაც წარმოადგენს და ტექნიკურსაც. სოციალურ-ტექნიკურ მიდგომაზე დაფუძნებულ სამუშაოთა პრინციპები შემდეგ მოთხოვნებს გულისხმობს: 1. სამუშაო ნორმალურად დაძაბული და შინაარსიანი უნდა იყოს; 2. სამუშაოზე უნდა შეიძლებოდეს სწავლის გაგრძელება და ცოდნის გამდიდრება; 3. სამუშაო გარკვეული ზომით გადაწყვეტილების მიღების საშუალებას უნდა იძლეოდეს; 4. კარგად შესრულებული სამუშაო აუცილებლად დამსახურებულად უნდა შევასდეს; 5. რეალიზებული უნდა იქნეს დამოკიდებულება შრომის შედეგებსა და პიროვნების სოციალურ მდგომარეობას შორის.

**შრომის ნორმირება.** ამა თუ იმ სამუშაოს შესასრულებლად საჭირო დროის განსაზღვრას გულისხმობს. დროის ნორმა გვიჩვენებს, თუ დროის ერთეულში რამდენი დეტალი ან ნაკეთობა უნდა დამზადდეს, ან პირიქით. ამა თუ იმ დეტალის ან ნაკეთობის დასამზადებლად რამდენი დროა საჭირო ნორმების გამოყენებით როგორც მატერიალური წარმოების, ისე არასაწარმოო სფეროშიც.

შრომის ნორმირება საწარმოო დავალების ან კონკრეტული ოპერაციის შესასრულებლად საჭირო დროის ნორმის განსაზღვრას გულისხმობს.

## თაზი 18

### ფირმის მართვა და მართვის სისტემები

#### 18.1. ფირმის მართვა: ოპერატიული სისტემის ფუნქციონირება წარმოების ოპერატიული მართვა

წარმოების, ხარისხის, მატერიალურ-ტექნიკური მარაგების და ტექნიკური მომსახურების ოპერატიული მართვის სისტემები ერთი და იგივე პრინციპზეა აგებული. ფირმის ოპერატიული მართვის ნებისმიერი სისტემა ისეთ ძირითად ელემენტებს შეიცავს, როგორცაა:

1. სამართავი პროცესი (ობიექტი), რომლის განსაზღვრას დიდი ყურადღება უნდა მიექცეს;

2. წარმოებული პროდუქციის რეალიზაციისა და საწარმოო პროცესის დაგეგმვასა და კონტროლს შორის უკუკავშირი.

3. **შედარება.** საწარმოო პროცესის ფაქტიური ნაყოფიერება აუცილებელია შევუდართო პროცესის საანგარიშო ნორმით გათვალისწინებულ ნაყოფიერებას.

4. **მაკორექტირებელი ფაქტორი.** უნდა არსებობდეს გარკვეული სტრუქტურა, რომელიც წარმოების მსვლელობის დასაშვები საზღვრებიდან გადახვევის გამო წარმოიშობა.

5. **საგეგმო სისტემა.** უნდა განისაზღვროს საკონტროლო პროცესის ნაყოფიერების ან ეფექტიანობის გაანგარიშებითი ნორმა.

## 18.2. პროდუქციის გამოშვების დაგეგმვა

ოპერატიული სისტემის მიერ წარმოებული ყველა სახის საქონელსა და მომსახურებაზე მოთხოვნის მთლიან მოცულობას ერთობლივი მოთხოვნა ეწოდება.

პროდუქციის გამოშვების დაგეგმვისას პირველ რიგში უნდა განისაზღვროს წარმოების მოცულობა და მისი რეალიზაციისათვის საჭირო მუშების რაოდენობა.

შეიძლება გამოიყოს წარმოების ერთობლივი მოცულობის დაგეგმვის 3 ძირითადი ეტაპი:

1. სტრატეგია - “წარმოების მუდმივი მოცულობა სამუშაო ძალის იგივე რიცხოვნების პირობებში”, მოთხოვნის ცვლილების მიუხედავად პროდუქციის ერთიდაიგივე ოდენობით წარმოებას გულისხმობს.

2. სტრატეგიის - “სამუშაო ძალის რიცხოვნების შეუცვლელად პროდუქციის გამოშვების მოცულობის ცვლილება” - რეალიზაციისას საქმე გვაქვს მოთხოვნის შესაბამისად პროდუქციის გამოშვების ცვლილებასთან, სამუშაო ძალის რიცხოვნების შეუცვლელად.

3. სტრატეგია - “პროდუქციის გამოშვების მოცულობის ცვლილება სამუშაო ძალის რიცხოვნების ცვლილების პირობებში” - წარმოების ცვლილების შესაბამისად შრომითი რესურსების სამუშაოზე მიღებას ან დათხოვნას გულისხმობს.

### 18.3. მარაგების მართვა

მარაგების შექმნის მიზანია ფირმის გამართული და შეუფერხებელი მუშაობის უზრუნველყოფა მატერიალური რესურსების უწყვეტი მიწოდების პირობებში.

არსებობს მარაგების 3 ძირითადი ტიპი:

1. ძირითადი მასალების, მაკომპლექტებელი დეტალების და ა.შ. მარაგები;
2. დაუმთავრებელი წარმოების მარაგები;
3. მზა პროდუქციის მარაგები.

### 18.4. მარაგების მოთხოვნის სახეები

მარაგებზე მოთხოვნა თავისი ხასიათის მიხედვით შეიძლება იყოს დამოკიდებული და დამოუკიდებელი. დამოკიდებულად ითვლება მოთხოვნა, როცა ესა თუ ის საგანი პირდაპირ უკავშირდება სხვა ნაკეთობის წარმოებას.

დამოუკიდებელია მოთხოვნა, როცა ამა თუ იმ საგანზე დამოკიდებული არაა სხვა ნაკეთობის წარმოება. ზოგიერთი სახის საგანზე შეიძლება არსებობდეს როგორც დამოკიდებული, ისე დამოუკიდებელი მოთხოვნა.

**დამოუკიდებელი მოთხოვნის მარაგების მართვის სისტემები** - ა: ფიქსირებული რაოდენობისა და ფიქსირებული დროის სისტემები. ფიქსირებული რაოდენობის სისტემით რეგულარულად კონტროლდება მარაგების რაოდენობა.

უქსირებელი დროის სისტემა გულისხმობს მარაგების შევსებას განსაზღვრული დროის განმავლობაში, მაგ. კვირაში ორჯერ, ან თვეში სამჯერ.

### **18.5. დამოუკიდებელი მოთხოვნის მარაგების მართვის სისტემები**

დამოუკიდებელი მოთხოვნის მარაგების მართვის სისტემას სხვაგვარად მატერიალური მოთხოვნის დაგეგმვასაც უწოდებენ.

1. ჯამური მოთხოვნა, წარმოებისათვის საჭირო, ან მის მიერ მოხმარებული ამა თუ იმ საქონლისა თუ ნაკეთობების მთელი რაოდენობა.

2. წმინდა მოთხოვნა - წარმოებისათვის საჭირო მთელ რაოდენობას მინუს წარმოებაში არსებული მარაგის მოცულობა.

მატერიალური მოთხოვნის დაგეგმვისას გათვალისწინებული უნდა იქნეს პროდუქციის მიწოდების დროის გრაფიკი.

### **18.6. მარაგების მართვისადმი იაპონური მიდგომა**

მარაგების კონცეფცია “ზუსტად დროულად” ან “ზუსტად გათვალისწინებულ დროს” იაპონიაში შეიქმნა. იგი ძრითადად კაპიტალისა და სასაწყობო ფართობების დიდი ღირებულებით უნდა აიხსნას. იაპონელები მატერიალური მოთხოვნის უზრუნველყოფის თვალსაზრისით განსხვავდებიან ამერიკელებისაგან:



1. ისინი ამერიკელებთან შედარებით უფრო მკაცრი არიან მატერიალურ-ტექნიკური მარაგების მინიმიზაციის საქმეში;

2. ამერიკელებთან შედარებით ისინი ბევრად უფრო ეფექტიანად იყენებენ აღნიშნული მარაგების მართვის სისტემებს;

3. იაპონელები მარაგებისა და ხარისხის მართვის, აგრეთვე ავტომატიზირებული სისტემების დანერგვის საქმეში მნიშვნელოვნად დაწინაურდნენ.

### **18.7. ფირმის ოპერატიული მართვა**

ფირმის ოპერატიული მართვა მოიცავს წარმოების კალენდარული დაგეგმვისა და დისპეტჩერიზაციის, სამუშაოთა განწესებისა და მათი შესრულების ვადების კონტროლის ფუნქციებს.

ფირმის ოპერატიული მართვა პრაქტიკულად სხვადასხვა ფორმით რეალიზდება.

ფირმის ოპერატიულ მართვაში ფართოდ გამოიყენება აგრეთვე გარანტის საადრიცხვო-საგეგმო გრაფიკი, რომლითაც პრაქტიკულად ყველა ნაკეთობის დამზადების მიმდინარეობის მთელი პროცესი კონტოლდება. წარმოების პროცესშივე დადგინდება თუ რომელ დაზგაზე ფერხდება ან გრაფიკით მიმდინარეობს ამა თუ იმ ნაკეთობის დამზადების პროცესი.

## 18.8. პროექტების მართვის მეთოდები

პროექტი - ეს იმ ამოცანების ან ღონისძიებების ერთობლიობაა, რომლებიც დაგეგმილი მიზნის მიღწევასთანაა დაკავშირებული. პროექტების საშუალებით ხორციელდება ახალი საწარმოო სიმძლავრეების შექმნა, ტექნოლოგიური სიახლეების დანერგვა და ა.შ.

პროექტის ხელმძღვანელები პასუხს აგებენ მისი რეალიზაციის სამ ასპექტზე: ვადებზე, ხარჯებსა და შედეგების ხარისხზე.

გასული საუკუნის 50-იან წლებში დამუშავდა პროექტების რეალიზაციისათვის გამიზნული სამუშაოების მართვის ორი მსგავსი მეთოდი.

კრიტიკული გზის მეთოდი შემოთავაზებული იქნა “დიუპონისა” და “რემინგტონ რენდ იუნივარსის” ფირმების მიერ. აღნიშნული მეთოდის ძირითადი მიზანი პროექტების მიხედვით ფირმა “დიუპონის” ქარხნების მოდერნიზაციის სამუშაოთა ხანგრძლივობისა და წარმოების შეჩერების დროის მინიმუმამდე შემცირებაში მდგომარეობდა.

გეგმების შემცირებისა და გადასინჯვის (“პერტის” მეთოდი) შეიქმნა კორპორაცია “ლოკიდის” და სხვა ფირმების ურთიერთანამშრომლობის საფუძველზე. კრიტიკული გზის მეთოდის მიხედვით ოპერაციის ხანგრძლივობა საკმაოდ მაღალი სიზუსტით შეიძლება შეფასდეს. “პერტის” კი არ გამორიცხავს ოპერაციის ხანგრძლივობის განუსაზღვრელობას.

## 18.9. სამუშაოთა დაგეგმვა კრიტიკული გზის მეთოდის მიხედვით და სამუშაოთა შესრულების კონტროლი

პროექტის მიხედვით სამუშაოთა კალენდარული გრაფიკის დასამუშავებლად კრიტიკული გზის მეთოდის გამოყენება ოთხ ეტაპს გულისხმობს. ესენია:

1. პროექტის მიზნების და შეზღუდვების განსაზღვრა. იგი დაკავშირებულია პროექტის რეალიზაციის სამ მხარესთან, საწარმოო რესურსების არსებობასთან, აგრეთვე სხვა მომენტებთან.

2. ოპერაციის ხანგრძლივობის განსაზღვრა.

3. სამუშაოთა ქსელური გრაფიკის შედგენა.

4. ოპერაციათა ხანგრძლივობისა და მიღებული ძალის შეფასების საფუძველზე კალენდარული ქსელური გრაფიკის აგება.

პროექტის კრიტიკული გზის სიგრძე განსაზღვრავს პროექტში გათვალისწინებულ სამუშაოთა ხანგრძლივობას.

პროექტით გათვალისწინებულ სამუშაოთა შესრულების კონტროლის უმნიშვნელოვანეს პირობას წარმოადგენს სამუშაოთა გეგმა, რომელშიც შედის სამუშაოს მიმდინარეობის გრაფიკი, ხარჯების ნუსხა და ხარისხის საკითხი. პროექტის რეალიზაციის განსაზღვრულ ეტაპზე ხორციელდება სამუშაოთა მიმდინარეობის მდგომარეობის შემოწმება.

## 18.10. ხარისხის ორგანიზაციული უზრუნველყოფა

ხარისხი შეფარდებითი ცნებაა, რომელიც რამდენიმე ასპექტს შეიცავს.

1. საქონლის ხარისხი უნდა შეესაბამებოდეს ტექნიკურ პირობას;

2. ნაკეთობის კონსტრუქცია შეიძლება აკმაყოფილებდეს ფირმის ტექნიკურ მოთხოვნებს;

3. საქონელი მომხმარებელთა მოთხოვნებს უნდა აკმაყოფილებდეს.

შეიძლება საქონელი აკმაყოფილებდეს (შეესაბამებოდეს) ფირმის ტექნიკურ პირობებს, მისი კონსტრუქციაც მოსაწონი იყოს, მაგრამ იგი მომხმარებლის მოთხოვნებს ვერ აკმაყოფილებდეს.

ხარისხის უზრუნველსაყოფად პირველ ნაბიჯს მიზნის განსაზღვრა წარმოადგენს. იგი ნაკეთობის ან მომსახურებისადმი მოთხოვნების განსაზღვრასა და კონსტრუქციების დამუშავებას მოიცავს. დიდი მნიშვნელობა აქვს წერილობით ფორმით ხარისხის სტანდარტების დამუშავებას.

ამერიკულ ფირმებში, ტრადიციულად, ხარისხისათვის პასუხისმგებლობა ცალკე სამსახურის - ხარისხის მართვის განყოფილების ფუნქციაა. იაპონიაში კი პირიქით, ხარისხისათვის პასუხისმგებლობა მმართველებთან ერთად დაკისრებული აქვთ თვით ამ საწარმოს მუშებს.

**ხარისხის კონტროლი.** მისი მიზანია გამოირიცხოს პროდუქციის ხარისხის შემთხვევითი ცვლილება (გაუარესება). პრაქტიკაში გამოიყენება ხარისხის შერჩევითი კონტროლი. წარმოების პროცესში პროდუქციის ხარისხის შესამოწმებლად გამოიყენება აგრეთვე ტექნოლოგიური პროცესის კონტროლის რუქა.

## შინაარსი

შესავალი.....	3
თავი 1. ფირმის არსი, კლასიფიკაცია და საფირმო სტილი .....	6
1.1. ფირმის არსი და კლასიფიკაცია.....	6
1.2. საფირმო სტილი და მისი ელემენტები.....	13
1.3. წარმატების საიდუმლო ბიზნესში .....	15
თავი 2. ფირმაში მართვის მეთოდები.....	20
2.1. მართვის ორგანიზაციულ-ადმინისტრაციული მეთოდები .....	20
2.2. მართვის სოციალურ-ფსიქოლოგიური მეთოდები.....	21
2.3. მართვის დემოკრატიული პრინციპი.....	22
თავი 3. ფირმაში მენეჯერული მართვის მეთოდები...	24
3.1. ფირმები, მენეჯერები და რაციონალური მართვა.....	24
3.2. მმართველობითი მოღვაწეობის არსი.....	26
3.3. მმართველობითი ფუნქციები, მართვის განსაზღვრა..	26
3.4. მართვის დონეები .....	27
3.5. მენეჯერი და მეწარმე.....	28
3.6. მართვა, რომელიც მიმართულია წარმატების მისაღწევად .....	29
3.7. მართვისადმი მიდგომა - წარმატების საწინდარი.....	30
თავი 4. მართვაში გამოყენებული მიმართულებები და პროცესები .....	32
4.1. მმართველობითი აზრის ევლუცია.....	32
4.2. განსხვავებული მიმართულების წვლილი მართვაში .	34
4.3. პროცესული მიდგომა.....	35
4.4. დამაკავშირებელი პროცესები .....	37

4.5. სისტემური მიდგომა .....	38
თავი 5. ფირმის ბარემოზე მოქმედი მიზნები და ტექნოლოგიები.....	41
5.2. ტექნოლოგიის კლასიფიკაცია ვუდვორდის მიხედვით .....	44
5.3. ტექნოლოგიის კლასიფიკაცია ტომპსონის მიხედვით	44
5.4. გარემოს გავლენა პიროვნებაზე და ქცევაზე.....	48
თავი 6.....	51
ბარემ ბარემოს მახასიათებლები და შაქტორები.....	51
6.1. ფირმა და მისი გარემო.....	51
6.2. გარე გარემოს მახასიათებლები.....	52
6.3. საერთაშორისო ბიზნესის სახეობები.....	56
6.4. საერთაშორისო გარემოს ფაქტორები.....	57
თავი 7. ფირმის ეთიკა და თანამედროვე მართვა .....	59
7.1. ფირმის სოციალური პასუხისმგებლობა და ეთიკა .....	59
7.2. ბიზნესის როლი საზოგადოებაში.....	59
7.3. სოციალური პასუხისმგებლობის საწინააღმდეგო არგუმენტებია:.....	62
7.4. ეთიკა და თანამედროვე მართვა .....	62
თავი 8. კომუნიკაციები.....	65
8.1. კომუნიკაციის პროცესი და მართვის ეფექტიანობა.....	65
8.2. ფირმების კომუნიკაციური პროცესი.....	69
8.3. პიროვნებათაშორისი კომუნიკაციები.....	71
8.4. ფირმის კომუნიკაციები.....	77
თავი 9. გადაწყვეტილების მიღება ფირმაში.....	81
9.1. გადაწყვეტილების მიღება .....	81
9.2. ფირმაში პრობლემის რაციონალური გადაწყვეტა .....	86
9.3. მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღებაზე მოქმედი სხვა ფაქტორები.....	88

9.4. გადაწყვეტილების მიღების მოდელები და მეთოდები .....	91
9.5. მოდელირება .....	93
9.6. გადაწყვეტილების მიღების მეთოდები .....	96
9.7. საგადამხდელო მატრიცა.....	97
9.8. პროგნოზირების მეთოდები.....	99
თავი 10. სტრატეგიული დაგეგმვა და მასზე მოქმედი ვაჰტორები.....	104
10.1. სტრატეგიული დაგეგმვა.....	104
10.2. სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი.....	105
10.3. ფირმის გარე გარემოს ანალიზი და შეფასება.....	106
10.4. ფირმის ძლიერი და სუსტი მხარეები.....	108
10.5. სტრატეგიული ალტერნატივების შესწავლა.....	110
10.6. სტრატეგიული გეგმის რეალიზაცია .....	111
10.7. რესურსებისა და მიზნების რაოდენობრივი გამოსახვა .....	113
10.8. ბიუჯეტის შედგენის ეტაპები.....	114
თავი 11. შიდა და ურთიერთშემოქმედებისა და მმართველობის განსაზღვრა.....	117
11.1. ურთიერთშემოქმედებისა და უფლებამოსილების ორგანიზება .....	117
11.2. წრფივი და აპარატული (საშტაბო) უფლებამოსილება .....	119
11.3. ერთმმართველობა.....	121
11.4. მმართველობითი ნორმის განსაზღვრა.....	121
11.5. ეფექტიან დელეგირებასთან დაკავშირებული წინააღმდეგობანი.....	122
თავი 12. შიდა სტრუქტურა და მისი დეკარტამენტოზაცია .....	124
12.1. ფირმის სტრუქტურა.....	124

12.2. ბიუროკრატიული სტრუქტურა.....	125
12.3. დეპარტამენტიზაცია.....	127
12.4. ადაპტური სტრუქტურები.....	128
12.5. კონგლომერატის ტიპის ფირმები.....	129
12.6. ცენტრალიზებული და დეცენტრალიზებული ფირმები .....	130
12.7. დეცენტრალიზებული ფირმების უპირატესობანი....	131
თავი 13. ფირმაზე ხელმძღვანელობის ბავშვინა, დარწმუნებულობა და მონაწილეობა.....	133
13.1. ხელმძღვანელობა. ძალაუფლება და პირადი გავლენა .....	133
13.2. დარწმუნება და მონაწილეობა.....	136
თავი 14. ფირმის ლიდერობა, სტილი და მწარმოებლურობა.....	139
14.1. ლიდერობა: სტილი, სიტუაცია და ეფექტიანობა.....	139
14.2. ლიდერობისადმი ქცევითი მიდგომა.....	141
14.3. სტილი, კმაყოფილება და მწარმოებლურობა.....	145
14.4. ეფექტიანი ლიდერობისადმი სიტუაციური მიდგომები .....	147
14.5. ადაპტური მართვა, დასკვნითი შენიშვნები.....	151
თავი 15. კონფლიქტებისა და სტრესების მართვა.....	153
15.1. კონფლიქტის არსი და სახეები.....	153
თავი 16. ადამიანური რესურსების მართვა და სამუშაოს შინაარსი.....	160
16.1. ადამიანური რესურსების მართვა.....	160
16.2. სამუშაოს შინაარსის ანალიზი.....	161
16.3. ადამიანური რესურსების განვითარება.....	165
16.4. შრომითი ცხოვრების ხარისხის ამაღლება.....	170
16.5. ფირმის მართვა: ოპერატიული სისტემის ფორმირება .....	172



თავი 17. ფირმის სტრატეგია, ნაკვეთობების დაპროექტება, ნორმირება და გადაწყვეტილებების მიღება.....	176
17.1. ფირმის სტრატეგია საერთაშორისო ბაზრის პირობებში.....	176
17.2. ფირმაში ნაკეთობებისა და პროცესების დაპროექტება.....	176
17.3. საფირმო სისტემის განვითარების თანამედროვე დონე.....	177
17.4. საფირმო სიმძლავრეები, ადგილმდებარეობა, საპროექტო გადაწყვეტილებები.....	178
17.5. ფირმაში სამუშაოების დაპროექტება და შრომის ნორმირება.....	179
თავი 18. ფირმის მართვა და მართვის სისტემები.....	181
18.1. ფირმის მართვა: ოპერატიული სისტემის ფუნქციონირება წარმოების ოპერატიული მართვა.....	181
18.2. პროდუქციის გამოშვების დაგეგმვა.....	182
18.3. მარაგების მართვა.....	183
18.4. მარაგების მოთხოვნის სახეები.....	183
18.5. დამოუკიდებელი მოთხოვნის მარაგების მართვის სისტემები.....	184
18.6. მარაგების მართვისადმი იაპონური მიდგომა.....	184
18.7. ფირმის ოპერატიული მართვა.....	185
18.8. პროექტების მართვის მეთოდები.....	186
18.9. სამუშაოთა დაგეგმვა კრიტიკული გზის მეთოდის მიხედვით და სამუშაოთა შესრულების კონტროლი.....	187
18.10. ხარისხის ორგანიზაციული უზრუნველყოფა.....	188